

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



**“Auditoría Operacional del Rubro de Caja y Bancos de la empresa
El Oasis, S. A., referida al 31 de diciembre de 2012”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Juan Francisco Lemus Monroy

Guatemala, octubre 2013

**“Auditoría Operacional del Rubro de Caja y Bancos de la empresa
El Oasis, S. A., referida al 31 de diciembre de 2012”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Juan Francisco Lemus Monroy

LIC. Julio Antonio Cantoral López, (**Asesor**)
LIC. Mario Alfredo Salazar Marroquín, (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. 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
Coordinador

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

Licda. Celia Ruth Lemus Quevedo
Examinador

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Examinador

Lic. Francisco Javier Escobar
Examinador

Lic. Julio Antonio Cantoral López
Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

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

REF.:C.C.E.E.00087.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 03 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Julio Antonio Cantoral López tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “AUDITORÍA OPERACIONAL DEL RUBRO DE CAJA Y BANCOS DE LA EMPRESA EL OASIS, S.A., REFERIDA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012”, presentado por el estudiante Juan Francisco Lemus Monroy y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00701 de fecha 25 de Julio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

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

LIC. JULIO ANTONIO CANTORAL LÓPEZ

Contador Público y Auditor

7ª. Avenida 5-10 zona 4, Centro Financiero, Torre II, Nivel 13, Oficina 1- Teléfonos (502) 5704-6026
Fax: (502) 6631-8364 01010 Guatemala C. A.
jcantoralcpa@yahoo.com

11 de mayo de 2013

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

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Auditoría Operacional del Rubro de Caja y Bancos de la empresa El Oasis, S. A., referida al 31 de diciembre de 2012", realizado por Juan Francisco Lemus Monroy, carné No. 201201246, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y tres (83) puntos de cien (100).

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



Lic. Julio Antonio Cantoral López
Tutor

JACL/engm

cc. file

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu I
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 15 de junio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Auditoría Operacional del Rubro de Caja y Bancos de la empresa El Oasis, S.A., referida al 31 de diciembre de 2012”**, realizado por **Juan Francisco Lemus Monroy**, con Carné No. 201201246, 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 Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 152.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante LEMUS MONROY, JUAN FRANCISCO con número de carné 201201246 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirme alcanzar un nuevo proyecto en mí vida académica y profesional.

A mi esposa

Marie, eres la responsable de que culminara esta etapa de mi vida, la fuerza que me motiva a seguir soñando.

A mis ahijadas

Grisel, Andrea, Jenifer y Karen quienes han traído a mi vida inspiración y amor, que este logro sea un ejemplo y motivación para que alcancen metas grandes.

A mis padres

Por darme con esfuerzo y amor la educación que sirvió de base para alcanzar esta meta en mi vida.

A mis hermanos y hermanas

Decirles nunca es tarde para alcanzar las metas.

A mis tíos

Gracias por ser un gran ejemplo en mi vida.

En especial

Angélica, Hugo por su apoyo a conseguir esta meta.

A mi familia

Porque cada uno de ustedes representa una parte importante de mi vida y los llevo en el corazón.

A usted

Apreciable lector, con mucho aprecio

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	2
1.4 Pregunta de Investigación	3
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Alcances y limites	4
1.7 Marco Teórico	5
Capítulo 2	
2.1 Tipos de investigación	15
2.2 Sujetos de investigación	16
2.3 Instrumentos	16
2.4 Procedimientos utilizados en la investigación	16
2.5 Aporte esperado	16
Capítulo 3	
3.1 Presentación	18
3.2 Resultados de la investigación	19
3.3 Análisis de los resultados	22

Capítulo 4

4.1 Propuesta solución o mejora	33
4.2 Objetivos	34
4.2.1 Objetivo general	34
4.2.2 Objetivos específicos	34
4.3 Propuesta	35
4.3.1 Automatización de depósitos bancarios y rebaja de la cartera de clientes y guía para la elaboración de la conciliación Bancaria	35
4.3.1.1 Depósitos de ingresos y envío de boletas certificadas	35
4.3.1.2 Traslado de datos del banco al sistema computarizado	36
4.3.1.3 Rebaja del cobro del sistema de clientes	38
4.3.2 Guía y procedimiento para la conciliación bancaria	46
4.3.3 Registro de depósitos antiguos no identificados al cliente que corresponde	46
4.3.4 Creación de la reserva para cuentas incobrables	48
4.4 Viabilidad del proyecto	50
Cronograma de trabajo	51
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Referencias	54
Anexos	56
Contenidos Anexos	57

Resumen

Para efectuar el presente proyecto, se realizó una evaluación de carácter integral dirigido a la empresa El Oasis, S.A., para lo cual se utilizó el método de diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y diversos cuestionarios para evaluar las áreas que conforman la empresa como lo son: Administrativa, Financiera, Mercadeo, tecnología y Recursos Humanos. Derivado de los resultados obtenidos se diagnosticó el tema a investigar el cual demostraba una debilidad en lo operativo del área de caja y bancos, por lo que fue necesario realizar una auditoría operacional en el rubro de fondos disponibles, para que permita una toma de decisiones de forma precisa, oportuna y fidedigna. Adicionalmente se determinó que es deficiente su procedimiento para llevar el control sobre los cobros de los clientes.

Para que la investigación fuera efectiva fue indispensable que se realizara encuestas con colaboradores de las áreas definidas, para obtener información detallada de los procesos y su funcionamiento. Para verificar la información recabada por las encuestas se llevaron a cabo entrevistas con ejecutivos (jefes) de las áreas.

Derivado de lo mencionado anteriormente se pudo concluir que la carga operativa es alta, lo cual vienen a repercutir que no se realicen todos los procesos de revisiones y esto afecta por un lado la disponibilidades de fondos y por el otro a los clientes, estos últimos aducen que pagaron depositando directamente en la cuenta bancaria de la empresa pero en su mayoría extraviaron los depósitos bancarios, al no rebajar (en la empresa) su cuenta corriente, aparecen como morosos y se ven afectos sus créditos futuros.

Se propone implementar una guía de procedimientos para la elaboración de conciliaciones bancarias, una interface de recepción de depósitos bancarios que vengan por medio de un archivo del banco y evitar la digitación de estas boletas, así como adoptar las medidas necesarias para poder establecer que la provisión de cuentas incobrables sean conforme a porcentajes legales.

Introducción

En la actualidad, en las empresas surge la necesidad de revisar y mejorar sus operaciones para convertirse en empresas sólidas y obtener óptimos resultados, para lo que es indispensable evaluar por medio de una auditoría operacional del rubro tan importante como lo es el de caja y bancos verificando como se están llevando a cabo las actividades de la empresa y de existir algunas desviaciones, tomar las decisiones en el momento preciso y mejorarlas para cumplir con los procedimientos y propósitos de la misma.

La práctica empresarial dirigida se llevó a cabo por medio de una auditoría operacional del área de caja y bancos, y su efecto en las finanzas en la empresa El Oasis S.A. En esta investigación se desarrollaron cuatro capítulos que contienen: Capítulo 1, antecedentes, planteamiento del problema, justificación, pregunta de investigación, objetivo general y específicos, alcances, límites y Marco Teórico; capítulo 2, tipo de investigación, sujetos de investigación, instrumentos, procedimientos utilizados, aporte esperado; capítulo 3, presentación, resultados de la investigación y análisis de los resultados; capítulo 4, propuesta, solución o mejora a la deficiencia detectada a través de la auditoría relacionada con el área de caja y bancos.

Este trabajo de investigación se ocupa precisamente de efectuar una auditoría operacional para los rubros de caja y Bancos, estableciendo procedimientos derivados de las deficiencias de control interno que se observen y que permitan minimizar el riesgo de pérdida, evitando diferencias en los registros contables y en las conciliaciones bancarias, disminuir el tiempo para conciliar la cuenta bancaria de una empresa de tienda de conveniencia, así como establecer procedimientos de control en las áreas de caja y Banco, y clientes para que aseguren la integridad de los rubros y la presentación de información financiera oportuna y veraz, por medio de manuales, normas y procedimientos. Además es un valioso aporte para cualquier empresa relacionada o personas interesadas en el tema.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Tienda de Conveniencia El Oasis, S.A., cuenta con 4 agencias en toda la República de Guatemala, su actividad principal constituye la compra venta de artículos de consumo al detalle, comida, licor, cigarrillos, entre otros. Fue inscrita en el Registro Mercantil cumpliendo con los requisitos legales, constituida en la ciudad de Guatemala el 5 de diciembre de 1983 por un plazo indefinido; su domicilio administrativo es Carretera al Occidente, Chimaltenango. La empresa está inscrita en el Registro Mercantil y cumple con los requisitos legales que exige el Código de Comercio de Guatemala. Asimismo, está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT como contribuyente especial, bajo el régimen optativo del Impuesto sobre la Renta (ISR) aplicando el 31% a su renta imponible; además está inscrito en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS.

El promedio de ventas anual es considerado por la administración como aceptable y mejorable; sin embargo, se tiene problemas con la recuperación de la cartera crediticia, toda vez que existen reclamos de varios clientes importantes que no se le ha aplicado el pago realizado directamente a las cuentas bancarias de la empresa; en adición, no presentan evidencia de los pagos realizados; y por ser clientes importantes, la Gerencia no desea tomar medidas de hecho y arriesgarse a perder dichas cuentas. Por otro lado, se determinaron inconsistencias en las liquidaciones diarias de caja y en algunos rubros que conforman el inventario de las distintas tiendas de la cadena.

Del estudio legal realizado se estableció que a la fecha del presente informe, la empresa no cuenta con demandas y/o requerimientos por parte de la Administración Tributaria; asimismo, los impuestos a los que está obligada han sido calculados y presentados oportunamente por los medios establecidos por la administración tributaria.

Respecto a los aspectos financieros, la empresa cuenta con los servicios de auditoría externa, quienes han emitido sus informes sin salvedades en el último año. Las observaciones de control interno reveladas en carta a la gerencia han sido atendidas oportunamente por la administración y

las mismas han sido desvanecidas en el tiempo. Cabe comentar que adicional a la auditoría externa, la empresa cuenta con un Departamento de Auditoría Interna, cuyas principales funciones consiste en evaluar y establecer procedimientos de la operación, cuadro del efectivo y verificación de los principales rubros de los estados financieros.

1.2 Planteamiento del Problema

Al 31 de diciembre de 2012, se presenta una conciliación bancaria con 225 depósitos no registrados contablemente y que fueron realizados del año 2009 a diciembre 2012, dicha situación se justificó por parte de la Gerencia por la falta de personal que labora en contabilidad, lo cual no les ha permitido cubrir todas las revisiones que corresponden. Adicionalmente, no se cuenta con presupuesto para contratar personal que ayude a depurar, entre otros, las conciliaciones bancarias. Cabe comentar que en promedio se reciben 300 depósitos diarios y se estima que dentro del proceso de conciliación se invierten 40 horas tan solo en puntear los depósitos registrados contablemente contra los reportados por el banco en el estado de cuenta correspondiente.

1.3 Justificación

En estos tiempos de exigencias de toda organización se hacen cada vez mayores esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos, eficientar sus procesos y por tal razón las directrices de la empresa que le permitan adaptarse a situaciones cambiantes fomentando el desarrollo de sus actividades. En este sentido, se puntualiza como ejes vitales para la empresa el mantenimiento de Clientes satisfechos y el control y salvaguarda de los fondos registrados en Caja y Bancos.

Ambos actores comparten el problema, debido a que uno se deriva del otro y por falta de información y actuación no se había logrado solventar, según la muestra que se tomó se determinó que los clientes están depositando sus pagos directamente a la cuenta bancaria de la empresa, han extraviado algunos depósitos lo que ha ocasionado que no puedan dar datos puntuales de la fecha que hicieron la operación, aspecto que fue indicado por el personal del Departamento de Créditos.

De no enmendarse esta situación podría tener situaciones negativas para la empresa, tales como ocultar robos o jineteo de valores al momento de liquidar las ventas.

1.4 Pregunta de Investigación

En la actualidad, la competencia por sobrevivir en el mundo empresarial es cada vez más fuerte, las grandes corporaciones compiten en precio, basándose en su poderío económico de negociar volúmenes o simplemente el prestigio de que ciertos productos sean distribuidos a través de sus tiendas. Esto ha ocasionado que en aras de poder servir en forma ágil, prestando un servicio más económico, se ha sacrificado el control y la supervisión efectiva, descuidando áreas importantes que con el tiempo, repercuten en los resultados de la empresa, siendo el caso que nos ocupa, las disponibilidades.

Derivado de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿La sistematización del registro de los depósitos bancarios, recibidos por las ventas diarias de las Tiendas de conveniencia de la Empresa El Oasis, S.A., permitirá a la entidad reducir el riesgo de robo y contar con información financiera oportuna y veraz?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Evaluar y analizar el control interno en operación para los rubros de caja y bancos, estableciendo procedimientos derivados de las deficiencias internas que se observaron y que permitan a la empresa minimizar el riesgo de pérdida, evitando diferencias en los registros contables y en las conciliaciones bancarias y disminuir el tiempo para conciliar la cuenta Bancaria.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Establecer el saldo real de los rubros Caja y Bancos y Clientes, ambos referidos al 31 de diciembre de 2012, proponiendo los ajustes que correspondan.
2. Crear una interfase entre el Banco y el sistema de la Empresa, que pueda disminuir el tiempo de la digitación de los depósitos en el sistema contable.
3. Establecer procedimientos de control en las áreas de Caja y Bancos y Clientes, que aseguren la integridad de los rubros y la presentación de información financiera oportuna y veraz, por medio de manuales de normas y procedimientos.
4. Evitar los riesgos inherentes, principalmente el fraude.

1.6 Alcances y Límites

Alcance

El alcance de esta investigación comprendió específicamente el rubro de Caja y Bancos, el cual fue sujeto de análisis durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012. Se verificó el efecto en las áreas relacionadas, tales como cuentas por cobrar y pagos a proveedores; así como, el efecto financiero y tributario como consecuencia del trabajo realizado.

Se tendrá acceso a toda la información relacionada con la contabilidad y finanzas.

Límites

A requerimiento de la Gerencia General el nombre de la empresa fue cambiado y las cifras financieras presentadas serán alteradas en un porcentaje adecuado que permita mantener su integridad para efecto de análisis. Asimismo, la información referente a sueldos y salarios será proporcionada únicamente en forma porcentual y total.

1.7 Marco Teórico

Auditoría

1. Enciclopedia de la Auditoría, Editorial Océano (2003)

La auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionados para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de dirección o a los requerimientos establecidos.

Auditoría de Caja y Bancos

2. Pacheco, Msc. Milagros <http://www.monografias.com> (noviembre 2012)

La auditoría de Caja y Bancos, es el examen de los cobros y desembolsos (operaciones en efectivo) y del efectivo disponible y en depósito (saldos de caja y bancos, esto con el propósito de verificación de las operaciones en efectivo y los saldos de caja y Banco resultantes enfocando hacia una organización comercial cuyos ingresos provienen de las ventas, pero también se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, incluyendo aquellas sin fin de lucro.

Auditoría Operacional

3. Tu Guía Contable, http://www.tuguiacontable.com/2012/04/auditoria-operacional_07.html (Abril 2012)

El término auditoría operacional se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración.

Banco

4. Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco> (febrero 2013)

Un banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

Caja y Bancos

5. Wikilearning, <http://www.patatabrava.com> (noviembre 2012)

Caja y Bancos son dos cuentas del Activo, donde se contabiliza la tesorería de la empresa, que tienen el mismo funcionamiento y que la única diferencia entre ellas es que en "caja" se contabiliza el dinero que está físicamente en la empresa, en su caja fuerte, mientras que en "bancos" se contabiliza el dinero que la empresa tiene ingresado en los bancos (cuenta corriente, depósito).

Conciliación Bancaria

6. Gerencia, <http://www.gerencie.com/conciliacion-bancaria.html> (2012)

La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

Las empresas tienen un libro auxiliar de bancos en el cual registra cada uno de los movimientos hechos en una cuenta bancaria, como son el giro de cheques, consignaciones, notas débito, notas crédito, anulación de cheques y consignaciones.

La entidad financiera donde se encuentra la respectiva cuenta, hace lo suyo llevando un registro completo de cada movimiento que el cliente (la empresa), hace en su cuenta. Mensualmente, el banco envía a la empresa un extracto en el que se muestran todos esos movimientos que concluyen en un saldo de la cuenta al último día del respectivo mes.

Control Interno

7. Contraloría General de la República de Perú
https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html (2012)

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

- a. Ambiente de control
 - b. Evaluación de riesgos
 - c. Actividades de control gerencial
 - d. Información y comunicación
 - e. Supervisión
8. Enciclopedia de la Auditoría, Editorial Océano (2003)
- El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:
- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
 - Fiabilidad de la información financiera.
 - Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Control Interno del efectivo en caja y bancos

9. Contador Virtual, <http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/11/control-interno-del-efectivo-en-caja-y.html> (noviembre 2010)

El tener reglas de control interno para manejar el efectivo de la empresa es fundamental. Los principales aspectos del control interno relativos al manejo de los efectivos, cuyo cumplimiento deben vigilarse, son:

- Separación de labores. Deben ser personas diferentes las que manejen efectivo, expidan cheques, operen auxiliares y registros y efectúen conciliaciones.
- Fianzas. El personal que maneja los fondos y las cuentas bancarias debe estar afianzado para garantizar posibles desfalcos por malos manejos.
- Fondos Fijos. Debe estar establecido -dependiendo del tamaño de la empresa- por lo menos un fondo fijo (caja chica) donde se realizaran todos los pagos menores a una cantidad previamente definida.
- Firmas mancomunadas. Para el caso de las cuentas bancarias los cheques deberán expedirse siempre con dos firmas.
- Firmas autorizadas. Se deberá contar con un registro de firmas autorizadas para firmar cheques, así como la forma en que podrán ir mancomunadamente.
- Límites de pago. Debe existir límite de pago para cada una de las firmas autorizadas.
- Depósitos diarios. Las cobranzas y otros ingresos deberán depositarse al día siguiente o a más tardar al siguiente día hábil.
- Arqueos periódicos. Una forma de mantener el control del fondo fijo es practicando periódicamente y por sorpresa- arqueo de los mismos.
- Conciliaciones bancarias. Las cuentas bancarias deberán conciliarse invariablemente cada mes y mantener debidamente depuradas las partidas en conciliación.

Departamento de Contabilidad

10. Centro de Investigación y de estudios avanzados,

<http://www.administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeRecursosFinancieros/DepartamentodeContabilidad.aspx> (septiembre 2010)

El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Funciones

Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.

Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.

Llevar a cabo la contabilidad del Centro en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.

Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.

Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los

activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.

Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros.

Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.

Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.

Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

Depósitos bancarios

11. Camilo, J (2011) [http: www.articulo.org](http://www.articulo.org) (noviembre 2012)

Los depósitos bancarios son una suma de dinero depositado en una institución financiera con el fin de facilitar el acceso a las inversiones o guardar el dinero en un lugar seguro. Diferentes tipos de cuentas bancarias están disponibles para varias aplicaciones, y los clientes pueden elegir el tipo de cuenta más adecuada para sus necesidades. Los bancos están obligados a mantener un registro detallado del movimiento de las cuentas para el beneficio de los clientes y los reguladores financieros. En muchas regiones, los depósitos bancarios también están asegurados, como precaución de una posible quiebra en el banco; así los clientes no perderán sus fondos.

Efectivo

12. Talaris Glory company, [http: www.verterabg.com/es](http://www.verterabg.com/es) (noviembre 2012)

El efectivo impulsa la afluencia de visitantes a la sucursal, actuando como un componente clave para fomentar las relaciones con los clientes. Estas relaciones se pueden maximizar a través de las tecnologías de automatización del puesto de caja de Talaris, que eliminan el tiempo y los costes asociados al complicado tratamiento manual del efectivo. Nuestras soluciones permiten al personal y a los operadores de caja disponer de más tiempo para atender a los clientes con mayor eficacia, aumentar las oportunidades de venta cruzada y reducir los costes operativos.

Estado de Cuenta

13. Superfinanciera Colombia, <http://www.superfinanciera.gov.co/Glosario/glosario-e.htm#ESTADOCUENTA> (junio 2012)

Operación que consiste en determinar el balance de una cuenta. Registro de los asientos de débito o crédito en la cuenta de un cliente durante un espacio de tiempo determinado.

Notas de Crédito y Débito

14. Gerencie, <http://www.gerencie.com/notas-debito-y-credito.html> (agosto 2008)

Nota de crédito

Es el comprobante que una empresa envía a su cliente, con el objeto de informar la acreditación en su cuenta un valor determinado, por el concepto que se indica en la misma nota. Algunos casos en que se emplea la nota crédito pueden ser por: avería de productos vendidos, rebajas o disminución de precios, devoluciones o descuentos especiales, o corregir errores por exceso en la facturación. La nota crédito disminuye la deuda o el saldo de la respectiva cuenta.

Nota de debito

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica en la misma nota. Este documento incrementa el valor de la deuda o saldo de la cuenta, ya sea por un error en la facturación, interés por mora en el pago, o cualquier otra circunstancia que signifique el incremento del saldo de una cuenta.

Riesgo

15. Gerencie, <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html> (marzo 2012)

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Son distintos las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Tipos de Riesgo

Riesgo inherente

Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

Riesgo de control

Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

Riesgo de detección

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de error en el proceso realizado.

La responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

Tienda de conveniencia

16. Wikipedia http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_conveniencia

Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas.

Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas y alimentación. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos.

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva con el objeto de conocer las situaciones inmersas, esto se llevó a cabo para recolectar e identificar las deficiencias que se pudieran detectar tanto en el área de Caja y Bancos, algunas en la parte administrativa como: la organización, políticas, objetivos y recursos financieros, entre otras, con el fin de obtener hallazgos importantes que ayuden a contribuir a mejorar la situación de la empresa objeto de estudio.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, para exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas

1. Examinar las características del problema escogido.
2. Definir y formular hipótesis.
3. Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Elegir los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
6. Establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación están integrados por el personal que tiene a su cargo los Departamentos de Contabilidad, Créditos y Gerencia General. Todos los sujetos de esta investigación desarrollan un papel importante en el manejo y control de las áreas de Caja y Bancos, por lo que la investigación se realizó en forma conjunta con dichos sujetos, evaluando la necesidad de implementar el control interno en las diferentes áreas de la empresa.

2.3 Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron diversos instrumentos de entre los que se pueden mencionar: guías de entrevistas y cuestionarios que permitieron evaluar la deficiencia del control interno. Asimismo, se utilizan las técnicas de la observación e investigación documental, lo que permitió conocer y medir el control interno imperante en las áreas objeto de estudio.

2.4 Procedimientos utilizados en la investigación

La investigación se apoyó en el diagnóstico empresarial y luego se utilizó la entrevista y cuestionario elaborado sobre el tema objeto de estudio, todo ello sirvió para determinar las fortalezas, debilidades o deficiencias de la empresa.

2.5 Aporte esperado

✓ A la empresa

Presentarles una alternativa para el mejoramiento de los tiempos en desarrollar la conciliación Bancaria y la creación de una interfase para la recepción de los depósitos o transferencias bancarias, automatizando el proceso y su incidencia se verá impactada en el tiempo que aportan los auxiliares de contabilidad para su elaboración, dando certeza de la información porque vendrá directamente del Banco.

✓ A la universidad

Como fuente de consulta en su biblioteca al constituir el presente trabajo una aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría.

✓ A los estudiantes

Esta investigación ayudará a los estudiantes para que tengan información, consistente e importante que les pueda ser útil para temas de investigación que deseen realizar y estén relacionados con el tema; asimismo, despertarles la inquietud de que todo problema contable tiene diversas soluciones, pero la automatización de los procesos puede solucionar varias áreas críticas.

Capítulo 3

3.1 Presentación

Tienda de Conveniencia El Oasis, S. A., inició operaciones el 5 de diciembre de 1983 y su actividad principal lo constituye la compra venta de artículos de consumo al detalle, bebidas, alimentos, cigarrillos, entre otros. Desde su constitución a la fecha la empresa ha expandido sus operaciones y consolidado su presencia y preferencia en la población como tienda de conveniencia, contando en la actualidad con 4 Agencias en toda la República de Guatemala.

Derivado del crecimiento experimentado la empresa descuidó el control operacional de las distintas áreas contables-financieras, aspectos que fueron establecidos en la evaluación integral realizada a la entidad, de cuyos resultados se identificaron puntos críticos en varias áreas administrativas; sin embargo, considerando su importancia se tomó como área a evaluar el rubro de Caja y Bancos de la Empresa El Oasis, S.A. A continuación algunos hallazgos determinados en dicho rubro:

1. Problemas con los clientes porque no coinciden los saldos adeudados según ellos con los registrados en la cuenta corriente de la empresa.
2. Se estima que en la conciliación Bancaria de diciembre-2012, se tiene alrededor de 225 depósitos en tránsito, los cuales vienen acumulándose del año 2009 a la fecha. Su detalle:

Depósitos en Tránsito			
Año	Cantidad	Valor	
2009	25	Q	63,850.25
2010	56	Q	48,925.87
2011	75	Q	74,356.43
2012	69	Q	148,928.23
Total	225	Q	336,060.78

Fuente: Elaboración propia

3. Aumento del 100% en relación al año anterior en el pago de horas extras a los colaboradores del Departamento de Contabilidad para realizar las conciliaciones Bancarias, se registran depósitos manualmente alrededor de 300 diarios, utilizan tiempo extraordinario para hacer una conciliación Bancaria.

3.2 Resultados de la investigación

La presente investigación sirve de marco teórico para definir la planificación de la auditoría operacional del área de Caja y Bancos de la empresa El Oasis, S.A., empresa que se dedica a la venta de productos masivos en toda la República de Guatemala, S.A.

Con la finalidad de lograr una guía que le sirva a la empresa, se entrevistó a los colaboradores que tienen a su cargo la dirección de las diferentes áreas de la citada empresa, obteniendo una matriz FODA, donde se establecen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Las cuales se resumen en aspectos positivos y negativos por áreas dentro de la empresa.

Área de administración (modelo de cuestionario ver página 92)

Aspectos positivos

- ✓ La empresa cuenta con una misión y visión.
- ✓ Sólida estructura.
- ✓ Comunicación Confiable y segura.
- ✓ Atención al cliente las 24 horas del día, 365 días al año.

Aspectos negativos

- ✓ Manuales no actualizados.
- ✓ La definición de la Misión y Visión son iguales, no se cuenta con la proyección a dónde va la empresa.
- ✓ Compra de insumos de mala calidad.

Área Financiera

Aspectos positivos

- ✓ Cierre de su contabilidad mensualmente.
- ✓ Informe de fondos diariamente.
- ✓ Operación diaria de los ingresos.
- ✓ Conciliaciones Bancarias mensuales.

Aspectos negativos

- ✓ Proceso de partidas contables no está automatizado.
- ✓ Sistema contable no cuenta actualmente con las medidas de seguridad para ingresar información, puede generar información poco confiable.
- ✓ Al obtener la información se tiene que depurar y revisar varias veces manualmente para estar seguros que está bien.
- ✓ Las conciliaciones bancarias lleva un proceso de elaboración muy largo, lo cual está provocando que al operar las notas de créditos o depósitos bancarios no coinciden las referencias que están en la conciliación bancaria contra los depósitos que necesitan liquidar en las cuentas corriente, esto por la forma como se eliminan los depósitos.

Área de Recursos Humanos (modelo de cuestionario ver página 98)

Aspectos positivos

- ✓ Expediente completo de los trabajadores.
- ✓ Pago en tiempo de su salario y comisiones.
- ✓ Calculo de horas extras oportunas.
- ✓ Pago de prestaciones en tiempo.
- ✓ Capacitación de introducción al puesto.

Aspectos negativos

- ✓ La única capacitación es la inicial al ingresar a la empresa, no se cuenta con una escuela de entrenamiento, el personal se hace en la práctica, lo cual provoca estrés y conflictos en la atención al cliente.
- ✓ Escasa supervisión y retroalimentación.
- ✓ Alta rotación de personal.

Área de Mercadeo

Aspectos positivos

- ✓ Realizan estrategias de mercadeo anual.
- ✓ Revisión del mercado.
- ✓ Ubicación nuevos proyectos.
- ✓ Alianzas con los proveedores.

Aspectos negativos

- ✓ Promociones con alto costo sin resultados positivos.

Área de Tecnología

Aspectos positivos

- ✓ Se cuenta con sistema elaborado por los técnicos de la empresa.
- ✓ Sistema
- ✓ contempla todas las solicitudes en el área contable.
- ✓ Permite hacer varias operaciones.
- ✓ Se cuenta con el sistema centralizador.

Aspectos negativos

- ✓ Las mejoras y adiciones al sistema no las revisa y aprueba alguien de la parte financiera lo que provoca mejoras con demasiado tiempo para ejecutar y errores en su proceso al momento de ejecutarse.
- ✓ Atribuciones compartidas con la parte financiera, dejando lagunas en algunos procesos.
- ✓ Sistema cerrado en las cajas provoca al no contar con un código de producto.

A continuación se presenta la matriz FODA (modelo de cuestionario ver página 79)

Interior de la empresa

Entorno social (exterior)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">✓ El entorno de las agencias es accesible.✓ La misión y objetivos, definidos.✓ Sólida estructura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento demográfico en ciertos municipios.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de puestos y líneas de mando definidas. ✓ Sistema contable permite obtener información contable oportuna y confiable. ✓ Tecnología actualizada en todas las áreas de la empresa. ✓ Comunicación Confiable y segura. ✓ Las tiendas poseen diseño moderno, actualizado y dinámico. ✓ Cierre de su contabilidad mensualmente. ✓ Reuniones mensuales si se están cumpliendo con los objetivos y prioridades. ✓ Horarios de 24 horas de lunes a domingo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado amplio para la captación de clientes, libre competencia. ✓ Desarrollar y establecer alianzas estratégicas con otras empresas relacionadas. ✓ Alianzas con nuestros Proveedores. ✓ Diversificar los productos que se tienen a la venta. ✓ Seguir con la expansión de las tiendas. ✓ Ventas Express a domicilio.
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuales no todos están actualizados. ✓ Proceso de cuentas por cobrar muy susceptible a riesgos derivado del proceso de cobro. ✓ Alto nivel de pérdida en los inventarios. ✓ Alta rotación de personal. ✓ Ausencia de Auditoría en los arqueos. ✓ Conciliaciones Bancarias con altos números depósitos en tránsito. ✓ Mercadería de mala calidad. ✓ Inventarios obsoletos. ✓ Misión y Visión son iguales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de precio de los proveedores en los productos que tenemos a la venta. ✓ Competencia desleal. ✓ Nuevos competidores locales e internacionales. ✓ Alta competencia en los artículos vendidos. ✓ La venta de comida rápida en otras tiendas. ✓ Altos niveles de robo, en las tiendas.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis de los resultados

Aspectos Fiscales

En la entrevista con el Jefe Departamento Tributario, indicó que la empresa se encuentra al día en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales a las cuales se encuentra afecta. Asimismo, se estableció que la empresa no ha sido objeto de revisión por parte de la Administración Tributaria desde los últimos cuatro años.

La empresa esta afecta a los siguientes impuestos:

- ✓ Impuesto sobre La Renta, Decreto número 26-92 y a partir del año 2013 el Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, se encuentra bajo el régimen optativo en el cual se paga el 31% sobre la renta imponible y en el nuevo quedo en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.
- ✓ El pago de los impuestos se realiza por medio de DECLARAGUATE y se utiliza el formulario para pagar SAT2000 y se paga en el Banco.

Se revisaron las declaraciones del referido impuesto por los últimos 5 años, estableciendo que las mismas fueron presentadas en el tiempo estipulado en la Ley. Asimismo, se verificó que la base para la presentación y cálculo del impuesto sobre la renta en cada uno de los años revisados, consistió en los estados financieros auditados, por lo que la misma se considera apropiada y razonable.

- ✓ Impuesto al Valor Agregado, Decreto número 27-92 del congreso de la República de Guatemala, Reformado por el Decreto 4-2012.

Como parte de los procesos de revisión se cotejaron las declaraciones mensuales del referido impuesto contra los libros de compras y ventas, no estableciendo diferencia alguna en los montos de ventas, compras y débito y crédito fiscal. Asimismo, se verificó que las declaraciones fueran presentadas en tiempo y que los libros fiscales estuvieran autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

- ✓ Impuesto sobre Productos Financieros, Decreto número 26-95 del Congreso de la República de Guatemala paso a ser en la actual ley de Rentas de Capital y es el 10% aplicando a los intereses bancarios.

Conforme la normativa aplicable, la empresa esta afecta al pago del 10% de los ingresos percibidos en concepto de intereses. Al respecto, se estableció que la única fuente de ingresos financieros lo constituyen los intereses bancarios, los cuales son acreditados al final de cada

mes en los estados de cuenta correspondientes. Cabe comentar que en este caso la retención corresponde exclusivamente a la entidad bancaria que paga dichos intereses.

Cuotas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

La empresa cuenta con 10 trabajadores, por lo que se encuentra afecta al pago de la cuota patronal IGSS, que constituye el 12.67% de los sueldos y salarios pagados. Para efectos de verificar este punto, se procedió a tabular las planillas mensuales del año 2012, efectuando los cálculos correspondientes y comparándolo con los recibos de pago y planillas presentadas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS, con resultados satisfactorios, tal y como se muestra a continuación:

Mes	Sueldos s/Planilla	Cuota		IGSS según		Diferencia	Documentos de Soporte	
		Laboral	Patronal	Auditoría	Recibo de Pago		Recibo de Pago No.	Fecha de Presentación
Enero	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	326542	14/02/2012
Febrero	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	453658	12/03/2012
Marzo	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	548965	11/04/2012
Abril	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	691587	14/05/2012
Mayo	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	785982	15/06/2012
Junio	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	823654	12/07/2012
Julio	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	798258	14/08/2012
Agosto	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	888556	12/09/2012
Septiembre	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	925665	15/10/2012
Octubre	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	1125654	14/11/2012
Noviembre	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	1205654	14/12/2012
Diciembre	23528	1,136.40	2,981.00	4,117.40	4,117.40	0.00	1385654	16/01/2013
Totales	282,336.00	13,636.80	35,772.00	49,408.80	49,408.80	-		

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos Financieros y de Auditoría

La empresa El Oasis, S.A. cuenta con la nomenclatura contable, la cual le permite hacer registros contables uniformes, y presentan los estados Financieros razonables fácil de comparar.

Se cuenta con manuales contables, el cual especifica las cuentas en las que deben ser registradas las operaciones de la empresa. Los registros contables son en forma organizada, de acuerdo con el

sistema de partida doble y usando los principios de contabilidad generalmente aceptados de conformidad con el Código de Comercio, Artículo 368; adicionalmente el Artículo 46 del Decreto 26-92 Impuesto sobre la Renta, indica que los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el código de comercio, para los efectos tributarios deben cumplir con las obligaciones contenidas en dicho código, en materia de llevar libros, registros, estados financieros y comprobantes numerados, las cuales difieren de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Es importante comentar que de conformidad con la publicación realizada por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores el 13 de julio de 2010 en el Diario de Centro América, se acordó adoptar la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades – NIIF para PYMES, como parte de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Guatemala a que se refiere el Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.

A continuación se presentan, para efectos de análisis, los estados financieros comparativos de la empresa, referidos al 31 de diciembre de 2011 y 2012:

Empresa El Oasis, S.A.
Balance General Comparativo Resumido años 2011-2012
(Cifras en Quetzales)

		2011	%	2012	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo	Fondos disponibles	992,369.41	13.83%	1,272,502.98	16.85%	280,133.57	28.23%
	Deudas a favor de la empresa	691,135.64	9.63%	606,104.45	8.03%	-85,031.20	-12.30%
	Inventarios y pedidos en tránsito	1,136,185.71	15.83%	1,275,227.81	16.89%	139,042.10	12.24%
	Gastos anticipados a corto plazo	6,560.69	0.09%	5,384.54	0.07%	-1,176.14	-17.93%
	Inversiones	36,250.03	0.51%	71,243.38	0.94%	34,993.35	96.53%
	Activos fijos y pedidos en tránsito	4,141,846.98	57.72%	4,078,575.16	54.02%	-63,271.82	-1.53%
	Gastos anticipados a largo plazo	171,360.70	2.39%	241,667.21	3.20%	70,306.51	41.03%
	Activo	7,175,709.16	100%	7,550,705.52	100%	374,996.37	5.23%
Pasivo y capital	Obligaciones a corto plazo	2,230,921.16	31%	2,468,739.08	33%	237,817.93	10.66%
	Patrimonio de los accionistas	4,944,788.00	69%	5,081,966.44	67%	137,178.44	2.77%
	Pasivo y capital	7,175,709.16	100%	7,550,705.52	100%	374,996.37	5.23%

Fuente: Información proporcionada por la entidad.

En el Balance General podemos observar que los fondos disponibles para el año 2012 representan un 16.85% del total del activo, existe fondos en tránsito pendiente de registrar, dicho valor está registrado en una cuenta por pagar mientras se hace la depuración correspondiente, debido al mal procedimiento de los pagos de los clientes. Es necesario realizar los pasos necesarios para una automatización de los depósitos bancarios recibidos y así poder tener en el informe de fondos semanal correcto. Este efectivo está constituido por el total de moneda de curso legal y sus equivalentes; depósitos a la vista; cuentas bancarias de cheques entre otros.

Los fondos disponibles del año 2011 al 2012 mejoraron con una variación absoluta de Q.280,133.57 positiva y una relación relativa del 28.23% lo que evidencia que el departamento de créditos y cobros realiza una buena labor en la recuperación de los créditos otorgados; no obstante, existen clientes importantes que indican haber realizado depósitos directos a las cuentas bancarias de la empresa, sin embargo, no cuentan con la boleta correspondiente que compruebe dicho extremo, razón por la cual para el año 2012 existen en cuentas a favor de la empresa Q606,104.45 con atraso de más de 90 días, dicha cartera no ha sido rebajada debido a que se está en el proceso de conciliación entre los depósitos en tránsito y las facturas que conforman dicha cartera (existen 225 depósitos en conciliación que suman Q 336,060.78).

Los saldos por cobrar que pudieran no ser validados con los depósitos en tránsito se constituyen como cuentas de difícil recuperación y las cuales al 31 de diciembre de 2012 ascienden a Q270,043.67. Según indicara el Gerente General se están haciendo las gestiones de cobro necesarias para recuperar dicho saldo, sin embargo, no se pudo validar que realmente la empresa logre su cometido.

Cabe comentar que todas las cuentas de depósitos se encuentran conciliadas al día y el formato utilizado para el efecto se considera apropiado; no obstante, como se mencionó en el párrafo anterior, se tienen 225 partidas en conciliación que no han podido ser depuradas.

Respecto a los otros rubros, debido al giro del negocio se puede observar que los inventarios representan el 16.89% del total del activo, este rubro se considera razonable toda vez que la empresa realiza inventarios físicos semanales y las diferencias establecidas son aclaradas

inmediatamente, registrando el sobrante y/o faltante detectado. Cabe indicar que en los últimos 10 inventarios físicos realizados, las diferencias determinadas han sido inmateriales.

Los Activos Fijos representan 54.02% del total del activo, está representado por propiedades de la empresa físicamente tangibles que han de usarse para la producción o distribución de bienes y servicios que representa el giro normal de las operaciones de la empresa y que por lo regular no se convierten con facilidad en efectivo. Se tuvo a la vista la integración de dicha cuenta, además de las facturas y escrituras donde consta la propiedad de dichos bienes.

En el Pasivo tenemos las obligaciones a corto plazo, que representa toda obligación con los proveedores locales y del exterior por concepto de mercaderías compradas al crédito y que se relacionan con la operación normal o giro de actividades de la empresa, también incluye las retenciones, las deudas del personal de la empresa, el cual representa un 33% con relación al capital. Se realizó la verificación de las obligaciones con los proveedores locales y del exterior lo cual dio un resultado satisfactorio, debido a la automatización que maneja la empresa, con contraseñas de pago automáticas, se aprovecha un crédito de 30 días en el pago.

Cabe mencionar que hubo semanas donde les fue difícil tener disponible el efectivo necesario para realizar los pagos.

Empresa El Oasis, S.A.
Estado de Resultados Comparativo Resumido años 2011-2012
(Cifras en Quetzales)

	2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas	13,857,836.30	17,592,282.55	3,734,446.24	26.95%
Rebajas y devoluciones sobre ventas	(135,989.93)	(65,026.27)	70,963.66	-52.18%
Otros productos	34,628.45	45,073.22	10,444.76	30.16%
Costo de producción o servicios	(60,391.05)	(61,559.50)	(1,168.44)	1.93%
Costo de ventas	(8,406,875.50)	(11,124,616.28)	(2,717,740.78)	32.33%
Costo de distribución y ventas	(4,519,167.63)	(5,339,053.91)	(819,886.28)	18.14%
Gastos de administración	(283,290.94)	(368,138.10)	(84,847.16)	29.95%
Otros gastos	(72,176.35)	(111,031.73)	(38,855.38)	53.83%
Cuenta Resultado	414,573.35	567,929.97	153,356.62	36.99%

Fuente: Información proporcionada por la entidad.

Las ventas del año 2011 fueron de Q.13,857,836.30 y para el año 2012 de Q. 17,592,282.55 lo cual representa una variación favorable de Q. 3,734,446.24 y una relación relativa de 26.95% lo cual indica un crecimiento de la empresa, además de un manejo bastante estable de las rebajas y devoluciones sobre ventas.

El Costo de Ventas representa para el año 2011 un 60.67% del total de la venta y para el año 2012 un 63.24%, lo cual se puede mejorar incluyendo más productos y mejorar las negociaciones con los proveedores.

Evaluación del Control Interno

Caja y Bancos (modelo de cuestionario ver página 76)

1. No se verifica que se hagan arqueos mensuales sorpresivos de los fondos de Fondo Fijo y Caja Chica.
2. No se revisa conforme a la política, que **no** se encuentren formando parte del Fondo Fijo y Caja Chica, documentos pendientes de reintegro, con más de cuatro días de haberse emitido.
3. No se revisa que el Informe Diario de Fondos se compruebe con los valores ingresados a la Caja General.
4. No se revisa que todo cheque emitido por la empresa debe contar con las medidas de seguridad de cruzado y/o No Negociable, además del vaciado de cheques.
5. No se verifica que el Fondo Fijo y Caja Chica fueron entregados al custodio mediante Acta Administrativa.
6. No existe una persona encargada de la recepción de documentos de los proveedores, para elaborar la contraseña de pago, así como efectuar la entrega de los cheques correspondientes.
7. No se revisa que la emisión de cheque debe ser respaldada por la documentación correspondiente, autorizada por Gerencia o por la persona designada por esta.
8. En la emisión de cheques no se consideran medidas de seguridad siguientes:
 - a. Que el cheque lleve preimpresas, dos líneas paralelas en el anverso, en el extremo superior izquierdo, las cuales indican que el cheque está cruzado.
 - b. Si la impresión del cheque no es por el sistema computarizado, la certificación del valor debe realizarse por medio de una máquina protectora de cheques.

- c. Colocar sello de pagado en los documentos de soporte.
 - d. Firmas mancomunadas de primera y de segunda. Para ser más ágil el proceso en la emisión de cheques comprendidos dentro del manejo de fondos fijos, usar una sola firma.
9. No se revisa que el valor que se consigne en los cheques coincida con el de la documentación de respaldo (facturas, recibos, solicitud de emisión de cheque, liquidaciones de fondo fijo y caja chica), menos los descuentos y retenciones que procedan.
 10. No se revisa que no deben emitirse cheques si no se cuenta con el efectivo suficiente en bancos.

Documentos y Cuentas por Cobrar (modelo de cuestionario ver página 76)

1. No se verifica la antigüedad del saldo por cobrar al final de cada mes, de acuerdo a los datos del reporte Análisis de Antigüedad de Créditos.
2. No se revisa el detalle de clientes morosos y créditos de dudosa recuperación, constatando los trámites para la recuperación de los mismos.
3. No se comprueba que exista sobregiro en la concesión de créditos, de acuerdo al límite autorizado.
4. No se revisa que existan clientes con dos o más créditos otorgados.
5. No se solicita en forma mensual la integración de la cuenta contable Cheques Rechazados.
6. No se requiere la confirmación de los saldos por cobrar a clientes.
7. No se solicita en forma mensual el resultado del arqueo de las facturas que soportan el saldo de cuentas por cobrar.
8. No se solicita mensualmente la situación del proceso de recuperación de créditos y cheques rechazados por la vía judicial.
9. No se solicita un informe mensual de clientes nuevos a los que se les haya otorgado crédito.

Nóminas

1. No se revisa semestralmente los expedientes de personal contengan, la siguiente información:
 - a. Carta de Contratación.
 - b. Contrato de Trabajo.
 - c. Control de Vacaciones.
 - d. Cartas de Aumento.
2. El Departamento de Contabilidad o Auditoría no realiza pruebas selectivas del pago de salarios (recibos firmados por el empleado, planillas y pólizas contables).
3. No se verifica que los descuentos al personal se realicen mensualmente, a través de revisar la integración de las cuentas contables siguientes:
 - a. Anticipos sobre Sueldos.
 - b. Anticipos Extraordinarios.

Respecto al control interno de Inventarios, Inversiones, Activos Fijos, Gastos Anticipados a Largo Plazo, Obligaciones a Corto Plazo y Patrimonio de los Accionistas lo cual no presento desviaciones importantes de control interno.

Aspectos Económicos

Del Balance General y del Estado de Resultados se puede determinar las razones financieras que se describen a continuación, las cuales proporcionan el estatus de la empresa El Oasis, S.A.

1) Razón de Efectivo:	2011		2012	
Efectivo	992,369.41	0.44	1,272,502.98	0.52
Pasivo Corriente	2,230,921.16		2,468,739.08	

Esta razón mide la disponibilidad de efectivo para el pago de compromisos a corto plazo, en el caso de tener que pagarlos de inmediato. En este caso no se podría hacer frente a los compromisos a corto plazo, por cada Q.1.00 de deuda solo se cuenta con Q.0.52 disponible para el pago.

2) Razón Circulante	2011		2012	
Activo Corriente	2,862,501.48	1.28	3,230,463.16	1.31
Pasivo Corriente	2,230,921.16		2,468,739.08	

La razón de 1.28 para el año 2011 y para el año 2012 1.31 se considera aceptable por el tipo de empresa, dicho valor indica las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante. Entre más alta sea la razón circulante hay más seguridad de que estos pasivos sean pagados si los activos pueden convertirse en efectivo.

3) Liquidez de Cuentas por Cobrar	2011		2012	
Cuentas por Cobrar	691,135.64	0.24	606,104.45	0.19
Activos Corriente	2,862,501.48		3,230,463.16	

La liquidez de cuenta por cobrar fue para el año 2011 un 24% y para el año 2012 un 19%, representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total del Activo corriente.

4) Razón de Endeudamiento	2011		2012	
Total de Pasivos	2,230,921.16	0.31	2,468,739.08	0.33
Total de Activos	7,175,709.16		7,550,705.52	

Esta razón indica la proporción del total de recursos existente en la empresa se ha sido financiada por personas ajenas a la entidad o sea por los acreedores, los resultados fueron en el año 2011 con el 31% y en el año 2012 con el 33%

5) Capital de Trabajo s/Activos	2011		2012	
Activo Corriente-Pasivo Corriente	631,580.32	0.09	761,724.08	0.10
Total de Activos	7,175,709.16		7,550,705.52	

Esta razón nos indica el capital de trabajo que se tiene disponible en la empresa, el cual en el año 2011 fue de un 9% y para el año 2012 de un 10%, Como el índice es mayor de cero, se considera aceptable.

6) Período Promedio de Cobranza	2011		2012	
Cuentas por Cobrar	691,135.64	17.95	606,104.45	12.40
Promedio de Ventas por Día	38,493.99		48,867.45	

En promedio la empresa se tarda 18 días en cobrar una cuenta pendiente en el año 2011 y en el año 2012 se tarda 12 días.

7) Razón Rápida	2011		2012	
Activo Corriente- Inventario	1,726,315.77	0.77	1,955,235.35	0.79
Pasivo Corriente	2,230,921.16		2,468,739.08	

No existe una adecuada liquidez debido que para el año 2011 existe solo el 77% para cubrir los pasivos adquiridos, y para el año 2012 un 79% para cubrir las deudas a corto plazo.

La liquidez de una empresa se mide por el grado en el que puede cubrir sus obligaciones de corto plazo. Los acreedores que proporcionan créditos a corto plazo tienen interés particular en la situación inmediata, ya que ellos esperan que con el activo circulante se les paguen los compromisos. La estabilidad financiera de una empresa y el riesgo de insolvencia al cual se expone depende tanto de las fuentes de fondos como de los activos con los que cuenta y de la proporción de cada uno de ellos.

Las utilidades y el poder de generarlas en el futuro, así como la habilidad para producir efectivo, son los indicadores más importantes de una posición financiera fuerte.

Derivado del análisis de las razones financieras anteriores se concluye que la situación financiera y capacidad de pago de la empresa es aceptable; no obstante, no existe una adecuada liquidez, lo cual es resultado de los depósitos efectuados por los clientes, los cuales aparecen en la conciliación bancaria pero no han sido operados en los libros de la empresa, razón por la cual el efectivo no ha podido ser utilizado y tomado en cuenta para hacer frente a las disponibilidades semanales. Al 31 de diciembre de 2012, los depósitos en circulación no registrados contablemente ascendían a Q 336,060.78

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

Introducción

Como se indicó en capítulos anteriores, Tienda de Conveniencia El Oasis, S. A. (la empresa) fue constituida el 5 de diciembre de 1983, contando con más de 30 años de permanencia en el mercado, tiempo durante el cual ha experimentado crecimiento económico y transformaciones internas derivadas por la evolución de los gustos del consumidor, del crecimiento demográfico en el país y del cambio de la alta administración como proceso normal de sucesión. Estos aspectos conllevaron a cambios en los procedimientos administrativos, tanto formales como informales, lo que originó vulnerabilidades en el control interno en operación, aspecto que se determinó a través del diagnóstico integral realizado.

Después de recolectada y analizada la información se determinó, como principal problema que afecta el desempeño de la empresa, que no existe un procedimiento adecuado del registro automatizado de los depósitos bancarios, así como de la elaboración de conciliaciones bancarias y del control de cobros a clientes en la Tienda de Conveniencia El Oasis, S.A., por lo que es conveniente que la empresa implemente procedimientos adecuados con el fin de que proporcionen seguridad razonable sobre dichas transacciones, proponiendo en el presente trabajo la implementación de procedimientos, automatización del registro de los depósitos en el sistema contable y la adopción como política la creación de Cuentas Incobrables de saldos con más de 60 días de antigüedad.

Habiéndose detectado las deficiencias existentes en la empresa objeto de estudio, con relación al pago de los clientes de la Tienda de Conveniencia El Oasis, S.A.; en el presente capítulo se presenta la propuesta de solución a los problemas encontrados para que se pueda tomar las medidas correctivas y preventivas, con el propósito de tener seguridad respecto a la elaboración de conciliaciones bancarias y los cobros, principalmente en cuanto al manejo de efectivo optimizando los resultados.

La propuesta planteada se presenta considerando el riesgo que representan las deficiencias y errores detectados; aplicando procedimientos adecuados principalmente lo relativo al control interno de la empresa El Oasis. Asimismo, se determinó que no existen manuales y la política para el control y registro de las cuentas por cobrar y de las cuentas incobrables, dichas cuentas tienen un riesgo de incobrabilidad; por lo que es aconsejable la creación de dicha provisión para presentar información financiera real y que las decisiones que se tomen en base a la misma sean las más apropiadas.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Evaluar y analizar el control interno en operación para los rubros de caja y bancos, estableciendo procedimientos derivados de las deficiencias internas que se observaron y que permitan a la empresa minimizar el riesgo de pérdida, evitando diferencias en los registros contables y en las conciliaciones bancarias y disminuir el tiempo para conciliar la cuenta Bancaria

4.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer el saldo real de los rubros Caja y Bancos y Clientes, ambos referidos al 31 de diciembre de 2012, proponiendo los ajustes que correspondan.
2. Crear una interfase entre el Banco y el sistema de la Empresa, que pueda disminuir el tiempo de la digitación de los depósitos en el sistema contable.
3. Establecer procedimientos de control en las áreas de Caja y Bancos y Clientes, que aseguren la integridad de los rubros y la presentación de información financiera oportuna y veraz, por medio de manuales de normas y procedimientos.
4. Evitar los riesgos inherentes, principalmente el fraude.

4.3 Propuesta

La empresa diseñó un sistema operativo contable, que será el centralizador de la información se cuenta con dos técnicos especializados y a la fecha dos personas capacitadas en el sistema, se estima que para el final de año todo el personal lo maneje bien.

4.3.1 Automatización de depósitos bancarios y rebaja de la cartera de clientes y guía para la elaboración de la conciliación bancaria:

4.3.1.1 Depósitos de ingresos y envío de boletas certificadas

1. Concluida la labor de venta, el Cajero procederá así:
 - a. Llenará Boleta de Depósito por efectivo y cheques con ingresos del día.
 - b. Entregará el efectivo, cheques y boleta de depósito al Encargado del Banco.
2. El Encargado del Banco recibirá el efectivo y documentos anteriores y procederá así:
 - a. Ingresará los datos por tienda y operará el depósito.
 - b. Certificará boleta de depósito, entregará copia al Cajero.
3. Posteriormente, el Cajero o persona designada entregará junto a los documentos de liquidación de ventas, la copia certificada de la boleta de depósito al Liquidador.
4. El Liquidador recibirá los documentos y procederá así:
 - a. Liquidará las ventas del día.

- b. Cuadrará la liquidación en el sistema computarizado con el dato de la copia certificada de la boleta de depósito.
- c. Enviará las copias certificadas de boletas de depósito al Departamento de Contabilidad.

4.3.1.2 Traslado de datos del banco al sistema computarizado

1. Diariamente, el Encargado de Traslado de Datos procederá así:
 - a. Ingresará a la página electrónica Web del Banco.
 - b. Seleccionará el menú “Bancos”.
 - c. Seleccionará el menú “Consulta de Estados de Cuenta con Filtro” y procederá así:
 - Ingresará número de cuenta bancaria de la empresa correspondiente
 - Ingresará el rango de fechas.
 - Seleccionará la opción “Depósitos” en forma de archivo de texto.
 - Confirmará el proceso con la opción “Procesar”.
 - d. Visualizará el archivo de texto de acuerdo al rango de fechas.
 - e. Guardará el archivo de texto en carpeta del Disco Duro, la cual identificará así:
 - Nombre de la empresa
 - Fecha (dd_mm_aa)
2. Posteriormente, el Auxiliar del Departamento de Contabilidad ingresará al Módulo de Bancos del sistema computarizado y seleccionará la opción de procesos “Recepción Depósitos del Banco” y procederá así:
 - a. Selecciona la empresa que corresponda y la opción “Recepción”.

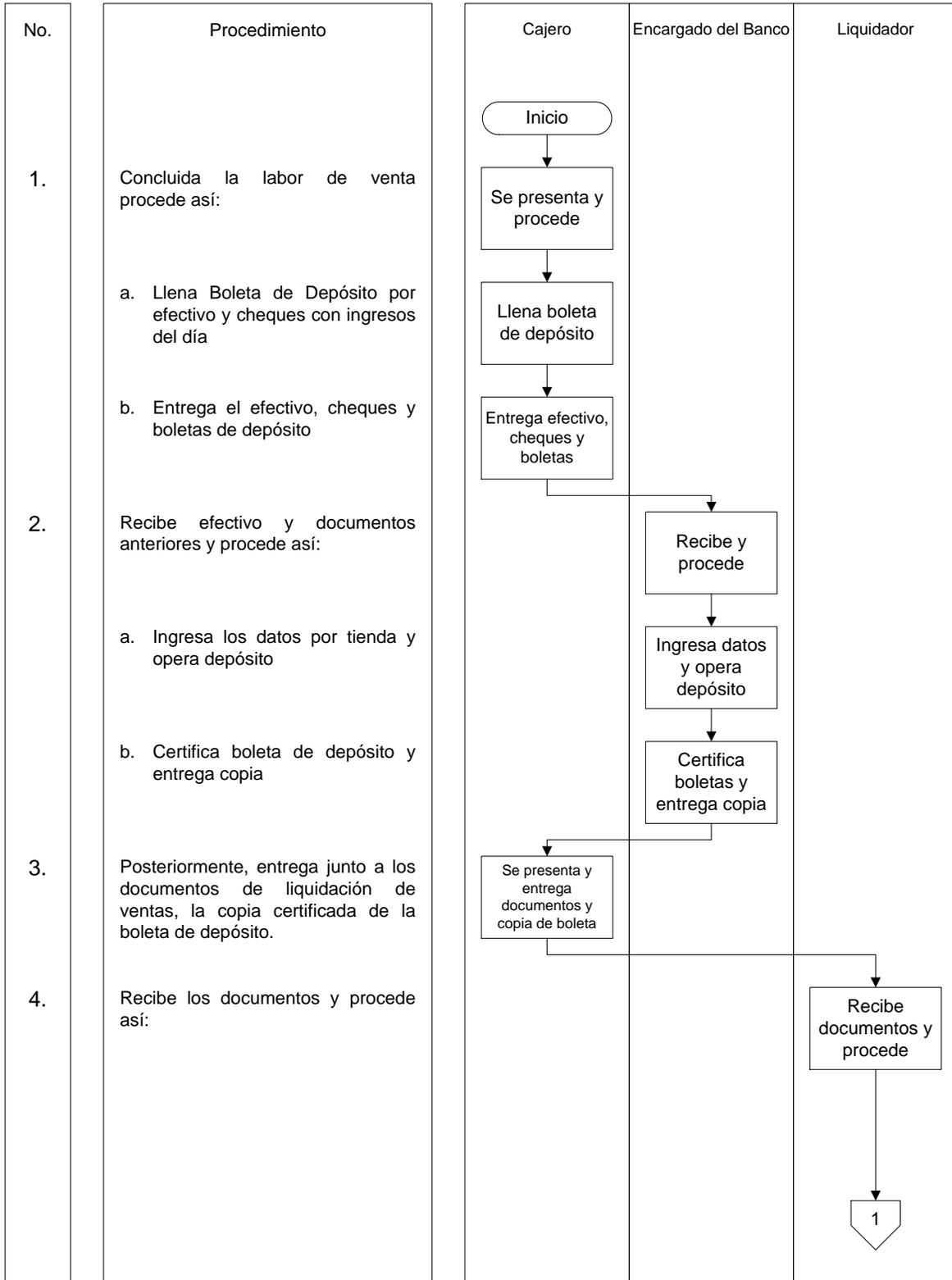
- b. Buscará en la carpeta correspondiente y seleccionará el archivo de texto que se bajó de la página electrónica Web del Banco.
 - c. Seleccionará la opción “Procesar” y visualizará la información de los depósitos pendientes de trasladar al sistema computarizado.
3. Realizado lo anterior, el Auxiliar del Departamento de Contabilidad revisará en el sistema la información de los depósitos con las copias certificadas de las boletas de depósito así:
- a. Seleccionará la tienda correspondiente.
 - b. Ingresará fecha de liquidación correspondiente y seleccionará “Aplicar”, el sistema mostrará automáticamente los depósitos bajados de la página electrónica Web del banco.
 - c. Anotará en “Referencia”, el número de boleta certificada y seleccionará “Buscar”, automáticamente el sistema buscará la boleta correspondiente.
 - d. Una vez encontrada la boleta en el sistema, procederá así:
 - Revisa el valor del depósito.
 - Marcará con el Mouse la opción “Recibir”, si un depósito no se encuentra en el Reporte de Caja, la información quedará pendiente de seleccionar hasta que el Cajero lo liquide.
 - e. Cuadrará la cuenta bancaria del reporte de caja con lo que indica el sistema y seleccionará “Traslado”. El sistema trasladará la información.

4. El Auxiliar del Departamento de Contabilidad ingresará al sistema computarizado, verificará la información trasladada y procederá de la siguiente manera:
 - a. Generará el reporte “Depósitos por Tienda Consolidado”
 - b. Sellará las copias certificadas de depósitos.

4.3.1.3 Rebaja del cobro de la cartera de clientes

1. Una vez selladas las boletas, el Auxiliar del Departamento de Contabilidad procederá así:
 - a. Ingresará a la cuenta corriente del Cliente.
 - b. Aplicará el pago al Cliente que corresponda.
2. Posteriormente, el Auxiliar del Departamento de Contabilidad elaborará el recibo de caja por el pago recibido y lo hará llegar al Cliente como respaldo.

DEPOSITO DE INGRESOS Y ENVIO DE BOLETAS CERTIFICADAS



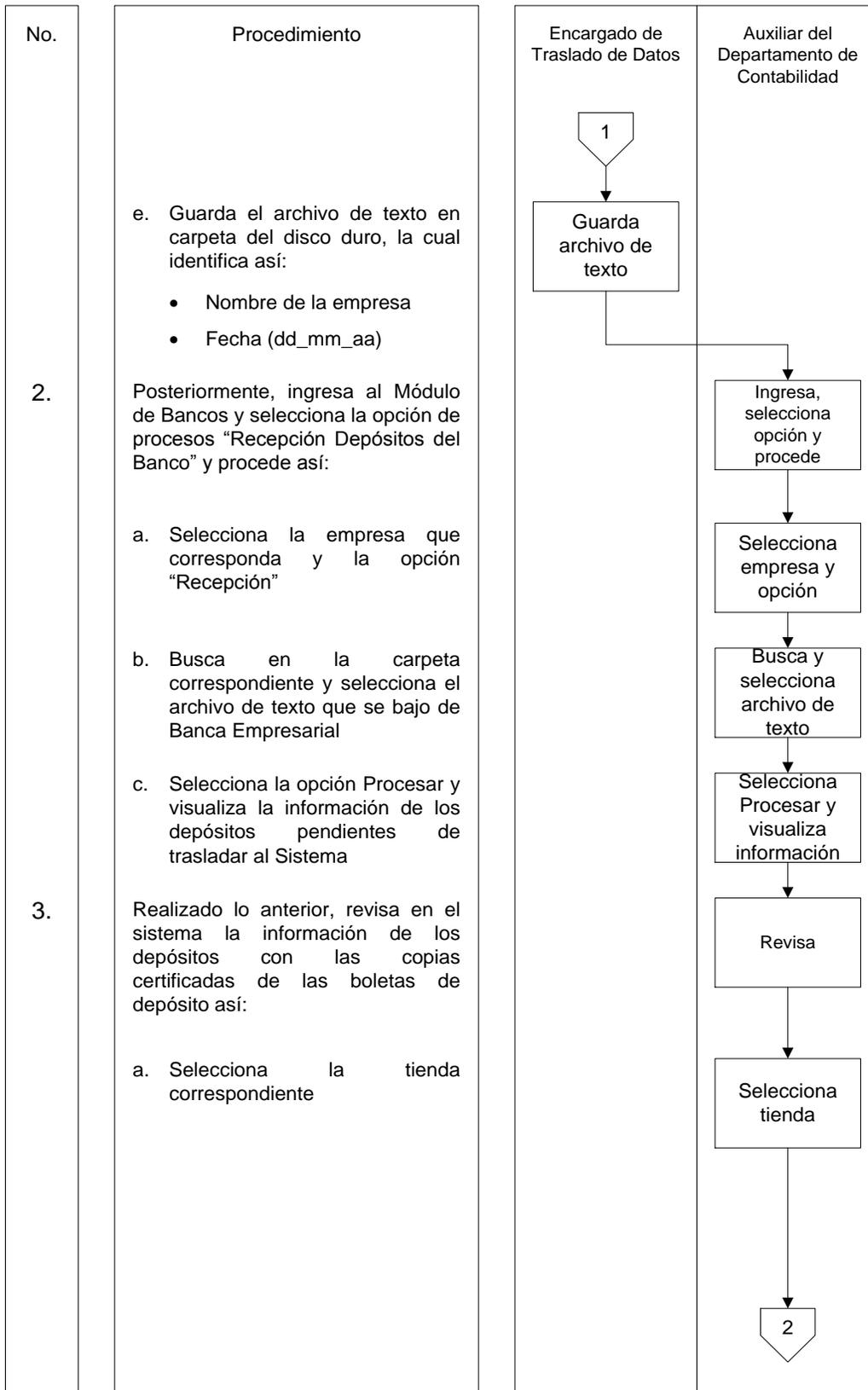
DEPOSITO DE INGRESOS Y ENVIO DE BOLETAS CERTIFICADAS

No.	Procedimiento	Cajero	Encargado del Banco	Liquidador
	<p>a. Liquidada las venta del día</p> <p>b. Cuadra la liquidación en el sistema computarizado con el dato de la copia certificada de la boleta de depósito</p> <p>c. Envía las copias certificadas de boletas de depósito al Departamento de Contabilidad.</p>			<pre> graph TD Start{{1}} --> Step1[Liquidada ventas del día] Step1 --> Step2[Cuadra liquidación en el sistema] Step2 --> Step3[Envía copias certificadas de los depósitos] Step3 --> End([Fin]) </pre>

TRASLADO DE DATOS DEL BANCO AL SISTEMA COMPUTARIZADO

No.	Procedimiento	Encargado de Traslado de Datos	Auxiliar del Departamento de Contabilidad
1.	<p>Diariamente, procede así:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ingresa a la página Web del Banco b. Selecciona el menú "Bancos" c. Selecciona el menú Consulta de Estados de Cuenta con Filtro y procede así: <ul style="list-style-type: none"> • Ingresa número de cuenta bancaria de la empresa • Ingresa rango de fechas • Selecciona la opción "Depósitos" en forma de archivo de texto • Confirma proceso con la opción "Procesar" d. Visualiza el archivo de texto de acuerdo al rango de fechas 	<p style="text-align: center;">Encargado de Traslado de Datos</p> <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Diariamente, procede] A --> B[Ingresa a Web del Banco] B --> C[Selecciona menú Bancos] C --> D[Selecciona y procede] D --> E[Ingresa número de cuenta] E --> F[Ingresa rango de fechas] F --> G[Selecciona opción Depósitos en TXT] G --> H[Confirma proceso] H --> I[Visualiza archivo] I --> J{1} </pre>	<p style="text-align: center;">Auxiliar del Departamento de Contabilidad</p>

TRASLADO DE DATOS DEL BANCO AL SISTEMA COMPUTARIZADO



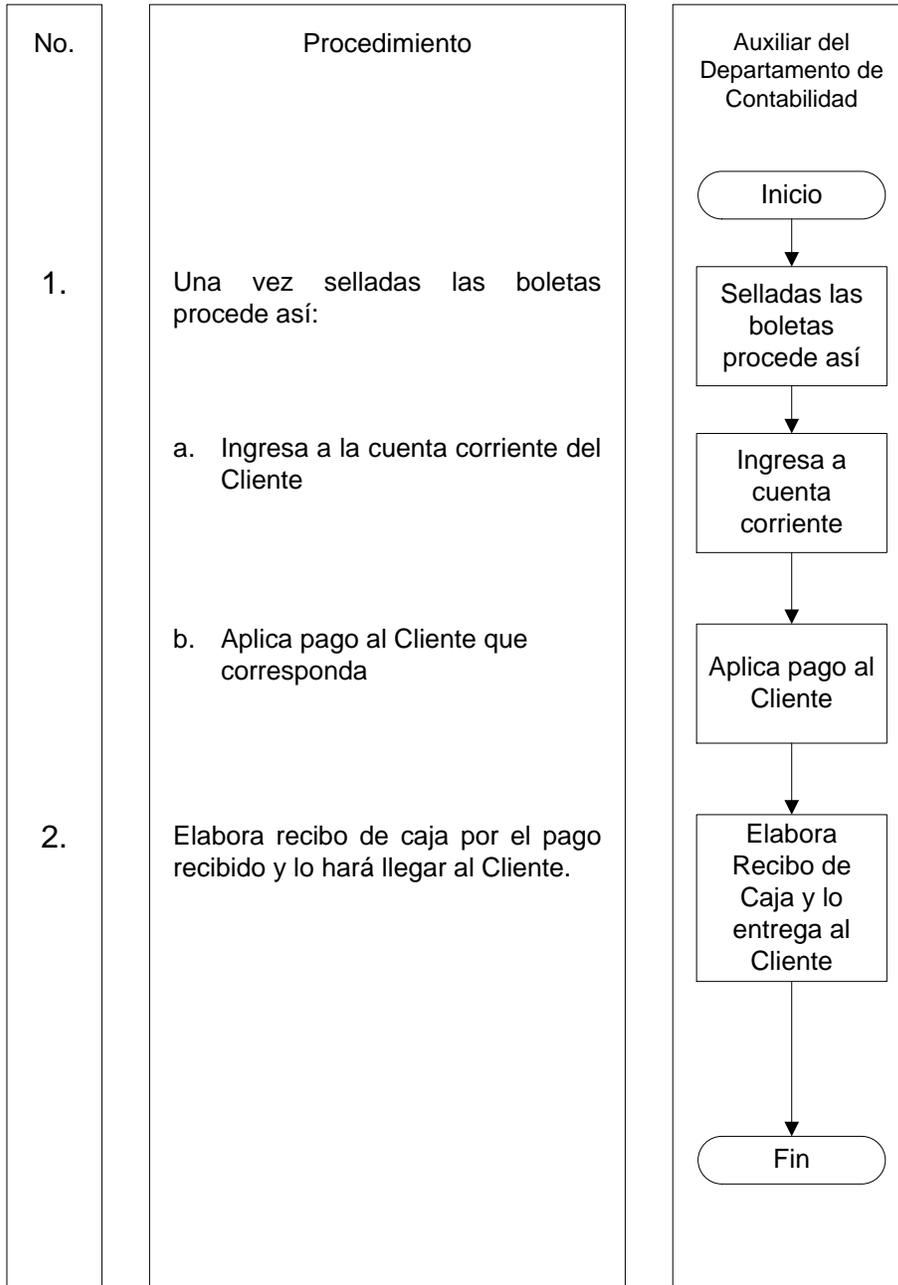
TRASLADO DE DATOS DEL BANCO AL SISTEMA COMPUTARIZADO

No.	Procedimiento	Encargado de Traslado de Datos	Auxiliar del Departamento de Contabilidad
	<p>b. Ingresa fecha de liquidación y selecciona "Aplicar", el sistema mostrara automáticamente los depósitos bajados de la página Web del Banco</p> <p>c. Anota en Referencia, el número de boleta certificada y selecciona "Buscar", automáticamente el sistema busca la boleta correspondiente</p> <p>d. Una vez encontrada la boleta en el sistema, procede así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa el valor del depósito • Marca con el mouse la opción "Recibir", si un depósito no se encuentra en el Reporte de Caja, la información queda pendiente de seleccionar hasta que el cajero lo liquide <p>e. Cuadra la cuenta bancaria del reporte de caja con lo que indica el sistema y selecciona "Traslado". El sistema traslada la información</p>		<p style="margin-bottom: 10px;">Auxiliar del Departamento de Contabilidad</p> <pre> graph TD Start{{2}} --> Step1[Ingresa fecha de liquidación] Step1 --> Step2[Anota número de boleta] Step2 --> Step3[Encontrada la boleta, procede] Step3 --> Step4[Revisa valor del depósito] Step4 --> Step5[Marca opción recibir] Step5 --> Step6[Cuadra y traslada información al Sistema] Step6 --> End{{3}} </pre>

TRASLADO DE DATOS DEL BANCO AL SISTEMA COMPUTARIZADO

No.	Procedimiento	Encargado de Traslado de Datos	Auxiliar del Departamento de Contabilidad
4.	<p>Ingresar al Sistema, verificar la información trasladada y proceder de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Generar el reporte "Depósitos por Tienda Consolidado" b. Sellar las copias certificadas de depósito 		<pre> graph TD Start{{3}} --> Step1[Ingresar al Sistema, verificar y proceder] Step1 --> Step2[Generar reporte] Step2 --> Step3[Sellar copias certificadas de depósito] Step3 --> End([Fin]) </pre>

REBAJA DEL COBRO DE LA CARTERA DE CLIENTES



4.3.2 Guía y Procedimiento para la conciliación bancaria

En el presente trabajo se proporciona una guía para efectuar la conciliación bancaria y su procedimiento para la elaboración. (Ver página 51 Anexo 1)

4.3.3 Registro de depósitos antiguos no identificados al cliente que corresponde

Como criterio para realizar la siguiente propuesta se tomó lo indicado en la Norma Internacional de Contabilidad No.08 Políticas Contables, Cambios en las estimaciones Contables y errores, lo indicado en el párrafo No. 32 al 34 indica lo siguiente:

“Cambios en las estimaciones contables”

Párrafo 32 Como resultado de las incertidumbres inherentes al mundo de los negocios, muchas partidas de los estados financieros no pueden ser medidas con precisión, sino sólo estimadas. El proceso de estimación implica la utilización de juicios basados en la información fiable disponible más reciente. Por ejemplo, podría requerirse estimaciones para:

- (a) las cuentas por cobrar de dudosa recuperación;
- (b) la obsolescencia de los inventarios;
- (c) el valor razonable de activos o pasivos financieros;
- (d) la vida útil o las pautas de consumo esperadas de los beneficios económicos futuros incorporados en los activos depreciables; y
- (e) las obligaciones por garantías concedidas.

Párrafo 33 La utilización de estimaciones razonables es una parte esencial de la elaboración de los estados financieros, y no menoscaba su fiabilidad.

Párrafo 34 Si se produjesen cambios en las circunstancias en que se basa la estimación, es posible que ésta pueda necesitar ser revisada, como consecuencia de nueva información obtenida o de poseer más experiencia. La revisión de la estimación, por su propia naturaleza, no está relacionada con periodos anteriores ni tampoco es una corrección de un error.”

Basado en el párrafo anterior, se propone ajustar los depósitos en circulación antiguos contra la cartera de clientes. Esto debido a que el cliente cancelo el crédito pendiente, en algunos casos el cliente guardo su boleta de depósito como soporte del pago realizado. Se procedió a visitar a los clientes para realizar una verificación del valor que ellos indican que depositaron, ellos indican que el pago lo realizaron directamente a la cuenta bancaria de la empresa, por lo cual se operaran los pagos en la cuenta corriente del cliente con los valores similares que aparecen en la conciliación bancaria como depósitos en circulación.

Concepto	Debe	Haber
Bancos	Q272, 210.53	
A: Clientes		Q272, 210.53
	<hr/>	
Suma	<u>Q272, 210.53</u>	<u>Q272, 210.53</u>

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los clientes que indican que ya cancelaron su crédito, la Gerencia de la empresa tomo la decisión de mantener a estos clientes por lo importante que son para llegar al nivel de ventas de la empresa, con la diferencia no aclarada se registrará contra Clientes y así se depurará de una vez la cartera de créditos.

Concepto	Debe	Haber
Bancos	Q63,850.25	
A: Clientes		Q63,850.25
	<hr/>	
Suma	<u>Q63,850.25</u>	<u>Q63,850.25</u>

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Impacto de las partidas de ajustes de la propuesta:

	Año 2012	Ajustes s/ la Propuesta	Saldo Ajustado
Activo			
Fondos Disponibles	1,272,502.98	336,060.78	1,608,563.76
Deudas a favor de la Empresa	606,104.45	-336,060.78	270,043.67
	<u>1,878,607.43</u>	<u>0.00</u>	<u>1,878,607.43</u>

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Creación de la reserva para cuentas incobrables

Conforme a las Normas Internacionales de Información financiera para PYMES, en su sección 3.2 Presentación Razonable, los estados financieros presentarán razonablemente, la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. La presentación razonable requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos; en ese sentido, derivado del análisis realizado a las cuentas por cobrar y la gestión administrativa de las mismas, se propone la creación de una reserva para cuentas incobrables, que permita presentar razonablemente el saldo de las cuentas por cobrar.

Es importante indicar que según lo establecido en el Decreto No. 10-2012 ley de Actualización Tributaria, en el artículo No. 21 Costos y gastos deducibles, numeral 20, indica que serán deducibles de la renta bruta las cuentas incobrables siempre que se originen del giro habitual del negocio y que se justifique tal clasificación, asimismo, se deben presentar los requerimientos fehacientes de cobros hechos o procedimientos establecidos judicialmente, siempre que sea antes de que opere la prescripción de la deuda. En ese sentido es importante indicar que, la propuesta de creación de la reserva es netamente financiera, sin embargo, la Administración deberá observar lo requerido por la Ley del Impuesto sobre la Renta para cumplir, en lo aplicable, con la misma; no obstante, con la creación de la reserva para cuentas incobrables propuesta, la información financiera reflejara la situación real de la empresa, lo que permitirá tomar mejores decisiones, en especial, sobre la administración de la cartera crediticia.

Concepto	Debe	Haber
Cuentas Incobrables (gasto)	Q 8,101.31	
A: Reserva para cuentas Incobrables		Q 8,101.31
Suma	Q 8,101.31	Q 8,101.31

Fuente: Elaboración propia

Impacto en las Cuentas por Cobrar por la reserva Cuentas Incobrables

	Año 2012	Ajustado s/la propuesta
Deudas a favor de la Empresa	606,104.45	270,043.67
Cuentas Incobrables	0.00	(8,101.31)
	606,104.45	261,942.36

Fuente: Elaboración propia

Impacto de la Reserva de cuentas incobrables en la Ganancia del ejercicio

	Año 2012	Ajustado s/la propuesta
Ganancia del Ejercicio	567,929.97	567,929.97
(-) Cuentas incobrables(Gasto)	0.00	(8,101.31)
	567,929.97	559,828.66
31% impuesto sobre la renta	176,058.29	173,546.88

La empresa de haber aprovechado lo que en ley le corresponde se hubiera ahorrado
Q. 2,511.41

Fuente: Elaboración propia

4.4 Viabilidad de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta, se considera que si es posible su viabilidad, no tendrá ningún costo porque serán los mismos trabajadores los que efectuaran los cambios y ajustes.

Que se resume en hacer una interfase de recepción y operatoria de depósitos, y su procedimiento de registros para rebajar la cartera de clientes, manualización de las conciliaciones bancarias y su procedimiento.

Y por último la creación de la reserva de cuentas incobrables, para cubrir contingencias de los malos clientes y proteger el patrimonio de la empresa.

Su tiempo de ejecución es de inmediato.

Cronograma de trabajo																					
Fecha de Inicio:		Enero 2013																			
Fecha de Finalización:		Mayo 2013																			
No.	Actividades	Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
1	Cuestionarios		■	■																	
2	Observación de las actividades				■	■															
3	Análisis de antigüedad de saldos						■														
4	Cotejo de mayores y auxiliares							■													
5	Revisión de depósitos								■												
6	Revisión de operación en bancos									■	■										
7	Presentación y evaluación de avances											■									
8	Sesión con personal involucrado												■								
9	Elaboración formatos sugeridos													■							
10	Análisis de saldos vencidos														■						
11	Análisis de distribución de tareas															■					
12	Revisión de propuesta																■				
13	Plantear posibles soluciones																	■			
14	Revisión final de documentos																		■		
15	Revisión de redacción																			■	
16	Correcciones																			■	
17	Presentación final																			■	

Fuente: Elaboración propia.

En el presente cronograma, se cumplieron con todas las actividades, en las fechas y tiempos estipulados.

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación. Los aspectos que deben considerarse para realizar la implementación de controles internos dentro de la tienda de conveniencia el Oasis, S.A. son:

1. La empresa no cuenta con sistema de control de cuenta corriente automatizado de los clientes, el procedimiento lo realizan de forma manual y presentan errores en la rebaja de la cuenta corriente, así como tampoco tiene una guía que le permita establecer la forma como otorgar créditos a los clientes.
2. La empresa no cuenta con un colaborador específico que controle los depósitos efectuados por los clientes y su verificación de saldos en el monto concedido en su totalidad contra el saldo asignado a dicha cartera y evitar por ende el sobre giro de la misma.
3. La empresa no cuenta con controles internos que establezcan normas y procedimientos adecuados dentro del rubro de fondos disponibles, que permitan una toma de decisiones de forma precisa, oportuna y fidedigna, así como mejorar su proceso de elaboración de sus conciliaciones bancarias, de su revisión, autorización y depuración de la misma.
4. En cuantos a las ventas que pagan por medio de cheques y por errores de los cajeros que no realizan bien la debida consulta, se presentaron problemas con los cheques que fueron rechazados, cantidad que ha ido aumentado mes a mes producto de las ventas con los clientes mayoristas, derivado de lo mismo la empresa ha tenido problemas en la recuperación de algunos cheques rechazados.
5. Existen depósitos en la conciliación de los cuales se desconoce su origen y por ende no han sido registrados, lo que perjudica la liquidez (disponibilidad) de la empresa. Asimismo, existen saldos por cobrar antiguos los cuales los clientes aseguran efectuaron el pago correspondiente directamente al Banco; sin embargo, no hay evidencia de esto, esto ha impactado en sobrecarga de trabajo, aumento de horas extras, errores en la rebaja de cuenta corriente y falta de depuración de las conciliaciones bancarias.

Recomendaciones

1. Implementar un sistema de control de cobros a los clientes automatizados el cual sirva de guía para la aplicación de los procedimientos adecuados con el fin de obtener una cuenta corriente depurada y controlada, proponiendo requisitos o criterios para otorgar créditos a los clientes por parte de la empresa.
2. Proponer la contratación de un Auditor Interno, que vele porque los encargados del cumplimiento de los controles internos, le den seguimiento a los clientes, mediante confirmaciones de saldos para que evalúe el control interno, examine y supervise los cobros a clientes; y efectúe las circularizaciones de los saldos con los clientes, que sirva de apoyo a las otras áreas de trabajo, tanto financieras, como económicas y fiscales.
3. Implementar una guía de procedimientos por medios de la flujogramación para establecer la forma como debe elaborarse y sus proceso de revisión y autorización de las conciliaciones bancarias así como la forma como debe publicarse, y cumpliendo con el control interno.
4. Adoptar las medidas necesarias para que las provisiones para cuentas incobrables sean determinadas conforme al porcentaje legal o bien se determine según la experiencia en la recuperación, adicionalmente se recomienda que se cotejen saldos y por el saldo no conciliado hacer la reserva de cuentas incobrables.
5. Creación de un programa que minimice la digitación de la operatoria de los depósitos por las ventas diarias de las tiendas, bajando un archivo de la Banca con la carga de los depósitos efectuados en el Banco y llevarlo a nuestro sistema contable y con chequecito se opere de una vez al sistema y a la vez sirva para elaborar las conciliaciones bancarias.

Referencias

Bibliográficas

1. Enciclopedia de la Auditoria, Editorial Océano (2003)
2. Fundamentos de Administración Financiera, doceava edición, Scott Besley, Eugene F. Brigham (2,000)

Internet

1. Pacheco, Msc. Milagros <http://www.monografias.com> (noviembre 2012)
2. Tu Guía Contable, http://www.tuguiacontable.com/2012/04/auditoria-operacional_07.html (Abril 2,012)
3. Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco> (febrero 2013)
4. Wikilearning, <http://www.patatabrava.com> (noviembre 2012)
5. Gerencia, <http://www.gerencie.com/conciliacion-bancaria.html> (2012)
6. Contraloría General de la República de Perú https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html (2012)
7. Contador Virtual, <http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/11/control-interno-del-efectivo-en-caja-y.html> (noviembre 2010)
8. Centro de Investigación y de estudios avanzados,
<http://www.administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeRecursosFinancieros/DepartamentodeContabilidad.aspx> (septiembre 2010)
9. Camilo, J (2011) <http://www.articulo.org> (noviembre 2012)
10. Talaris Glory company, <http://www.verterabg.com/es> (noviembre 2012)

11. Superfinanciera Colombia, <http://www.superfinanciera.gov.co/Glosario/glosario-e.htm#ESTADOCUENTA> (junio 2012)
12. Gerencie, <http://www.gerencie.com/notas-debito-y-credito.html> (agosto 2008)
13. Gerencie, <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html> (marzo 2012)
14. Wikipedia http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_conveniencia
15. Gerencie, <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html> (marzo 2012)

Anexos

Contenido de Anexos

Anexos 1

✓	Guía para la elaboración de conciliaciones bancarias.	58
✓	Formato Conciliación bancaria.	64
✓	Flujograma I recepción del estado de cuenta.	66
✓	Flujograma II elaboración de conciliación bancaria.	68
✓	Cuestionario control interno caja y bancos.	76
✓	Cuestionario control interno cuentas por cobrar clientes.	76
✓	Cuestionario Inventarios y activos fijos.	77
✓	Cuestionario pasivo.	78

Anexos 2

16.	Cuestionario de Autoevaluación FODA.	79
------------	--------------------------------------	----

Anexos 3

17.	Cuestionario para el área administrativa.	92
18.	Cuestionario para el área operativa.	94
19.	Cuestionario para el área de ventas.	95
20.	Cuestionario para el área de compras.	97
21.	Cuestionario para el área de Recursos Humanos.	98

Anexo 1

Elaboración de una guía de normas y procedimientos de la conciliación Bancaria:

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS

CONCILIACIONES BANCARIAS

INDICE

Objetivo	A
Normas	B
Procedimientos	C

ANEXOS

Conciliación Bancaria	Anexo I
-----------------------	---------

Flujogramas

Recepción de Estado de Cuenta	Anexo II
Elaboración de Conciliación Bancaria	Anexo III

A. OBJETIVO

La emisión de la presente guía, tiene como propósito definir las normas y los procedimientos que deben observarse para elaborar la conciliación bancaria, para cuadrar el saldo reportado por el banco con los registros contables de la empresa.

B. NORMAS

1. La empresa debe elaborar la conciliación bancaria a través del sistema computarizado.
2. Mensualmente, se debe elaborar la Conciliación Bancaria de la empresa.
3. Los cheques con más de seis meses en circulación a partir de la fecha de emisión, deben ser trasladados a la cuenta “Cheques No Cobrados”.
4. Antes del 15 de cada mes, el Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria, debe entregar la misma al Jefe de Contabilidad para su revisión y autorización.
5. El 15 de cada mes, el sistema cerrará automáticamente aquellas conciliaciones que no estén cerradas a esa fecha.
6. La conciliación bancaria debe ser autorizada por las personas responsables de elaboración, revisión y aprobación.
7. El Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada debe verificar que las operaciones no registradas por el banco, sean operadas en el mes siguiente.
8. Si las operaciones antes mencionadas, no son operadas el mes siguiente, el Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada a través del Departamento de Tesorería debe enviar carta al Banco para solicitar el registro de las operaciones pendientes o documentación pendiente.
9. El Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada debe verificar que las operaciones no registradas por la Contabilidad, sean operadas en el mes siguiente.
10. Mensualmente, el Departamento de Auditoría Interna debe revisar las conciliaciones bancarias.

C. PROCEDIMIENTOS

RECEPCIÓN DEL ESTADO DE CUENTA

1. Mensualmente, el Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada trasladará el Estado de Cuenta impreso del mes a conciliar al Encargado de la Conciliación Bancaria.

2. El Encargado de la Conciliación Bancaria recibirá el estado de cuenta, revisará que corresponda a la empresa y cuenta bancaria a conciliar, firmará de recibido conforme en el cuaderno o conocimiento de entrega.

ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

1. El Encargado de la Conciliación Bancaria realizará lo siguiente:
 - a. Ingresará al Módulo de Bancos del sistema computarizado y procederá así:
 - Seleccionará la empresa y cuenta bancaria correspondiente
 - Seleccionará el mes a conciliar
 - Generará la conciliación bancaria
 - b. Verificará que las operaciones pendientes de la última conciliación bancaria, estén registradas en el mes a conciliar

2. Posteriormente, el Encargado de la Conciliación, ingresará en la conciliación bancaria del sistema computarizado, el saldo del estado de cuenta en la casilla de banco.

3. El Encargado de la Conciliación ingresará al Módulo de Contabilidad del sistema contable y procederá así:
 - a. Consultará en pantalla el saldo contable de la cuenta correspondiente
 - b. Ingresará el saldo contable antes mencionado en la conciliación bancaria en el sistema computarizado casilla de contabilidad

4. El Encargado de la Conciliación ingresará al Módulo de Informe de Fondos del sistema computarizado y procederá así:
 - a. Consultará el saldo del informe de fondos del último día hábil del mes a conciliar
 - b. Ingresará el saldo del informe de fondos a la conciliación bancaria en el sistema computarizado casilla de informe de fondos
5. Realizado lo anterior, el Encargado de la Conciliación verificará que los saldos de Banco, contabilidad e informe de fondos sean iguales en la conciliación bancaria y procederá así:
 - a. Si los saldos no coinciden, realizará lo siguiente:
 - Buscará las operaciones pendientes en el estado de cuenta, en el Módulo de Contabilidad e informe de fondos
 - Localizadas las operaciones pendientes, las agregará en la conciliación bancaria, como por ejemplo:
 - ◆ Movimientos no operados en el estado de cuenta
 - ◆ Movimientos no operados en sistema contable
 - ◆ Intereses no operados
 - ◆ Movimientos no operados en el informe de fondos
 - b. Si los saldos coinciden, grabará la información en la conciliación bancaria
6. Grabada la información, el Encargado de la Conciliación realizará lo siguiente:
 - a. Verificará la correlatividad de los cheques emitidos en el mes
 - b. Determinará los cheques en circulación de la forma siguiente:
 - Generará cuando proceda en el módulo de Bancos del sistema computarizado el Reporte de Integración de Diferencias y lo trasladará a una hoja electrónica
 - Visualizará el reporte de Cheques en Circulación y desmarcará los cheques pagados por el banco según estado de cuenta y cuando proceda con el Reporte de Integración de Diferencias

- c. Determinará los depósitos en tránsito así:
 - Visualizará el reporte de depósitos en tránsito y desmarcará los depósitos operados según el estado de cuenta y cuando proceda con el Reporte de Integración de Diferencias
7. Posteriormente, el Encargado de la Conciliación, procederá así:
 - a. Seleccionará la empresa, cuenta bancaria y el mes que se concilia
 - b. Seleccionará las conciliaciones y las trasladará por medio del sistema computarizado para revisión del Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada
8. El Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada recibirá correo electrónico de notificación, ingresará al sistema computarizado y revisará la conciliación de la forma siguiente:
 - a. **Si** requiere información adicional, la solicitará al Encargado de elaboración de la Conciliación
 - b. Si **no** requiere información adicional, autorizará la conciliación por medio del sistema computarizado para que la misma quede en estado de cerrada
9. Realizado lo anterior, el Encargado de la Conciliación, procederá así:
 - a. Ingresará al sistema computarizado, imprimirá el formato Conciliación Bancaria, del mes correspondiente o la guardará por medio electrónico
 - b. Generará en el sistema, el Reporte de Documentos en Circulación, y lo imprimirá
 - c. Adjuntará a la Conciliación Bancaria los siguientes documentos:
 - Estado de cuenta
 - Reporte de Documentos en Circulación
 - Estado de cuenta original
 - d. Firmará la Conciliación Bancaria y el Reporte de Documentos en Circulación
 - e. Trasladará los documentos anteriores al Supervisor o persona designada
10. El Supervisor o persona designada recibirá los documentos, revisará, firmará y los trasladará al Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada.

11. El Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada recibirá los documentos, firmará y devolverá al Encargado de la Conciliación.

12. El Encargado de la Conciliación, recibirá la Conciliación y los documentos de soporte debidamente firmados y los archivará.

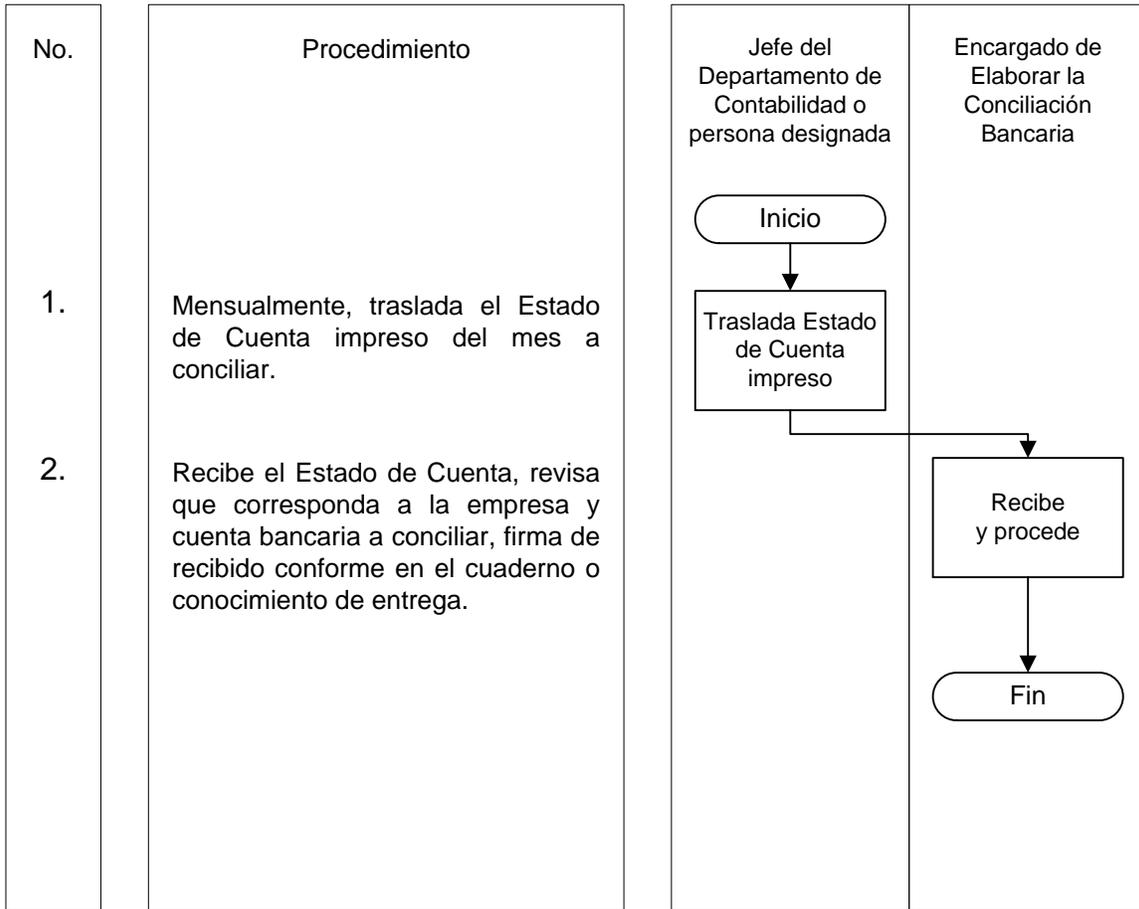
Formato
CONCILIACION BANCARIA

CONCILIACION BANCARIA

Empresa :							
Banco :				Cuenta Corriente N°			
Correspondiente al Mes de:			Expresado en:				
Cheques en Transito			Saldo S/G Edo. Cuenta Bco.		0.00		
Numero	Fecha	Monto	Deposito No.	+			
			Deposito No.	+			
			Deposito No.	+			
			Deposito No.	+			
			Deposito No.	+			
			Deposito No.	+			
			Nota Credito	+			
			Nota Credito	+			
			Nota Credito	+			
			Nota Credito	+			
			Total Depósitos y N/C		+		0.00
			Sub-Total				0.00
			Nota Debito	-			
			Nota Debito	-			
			Nota Debito	-			
			Nota Debito	-			
			Nota Debito	-			
			Cheques en Transito	-			0.00
			Total Cheques y N/D				0.00
			Saldo del Banco Ajustado				0.00
Operaciones del Libro Auxiliar de Banco (Por Contabilizar)							
			Saldo S/Libro Auxiliar Banco				0.00
			Depositos (Ver Anexo)	+			0.00
			N/C (Ver Anexo)	+			0.00
			Cheques (Ver Anexo)	-			0.00
			N/D (Ver Anexo)	-			0.00
			Total Op. por Contabilizar				0.00
			Total Libro Auxiliar Banco				0.00
			Diferencia existente				0.00
Total Cheques en Transito		0					0.00
Preparada Por:				Revisada Por:		Fecha:	

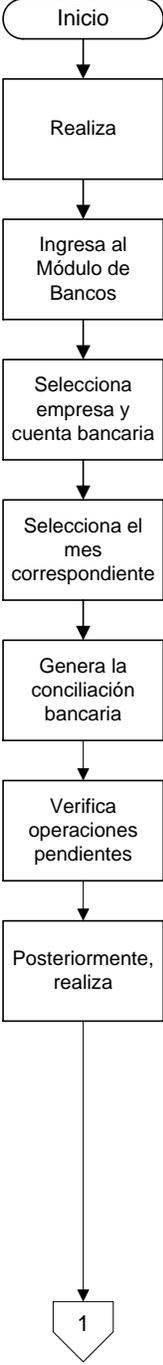
Flujograma I
RECEPCIÓN DEL ESTADO DE CUENTA

RECEPCION DE ESTADO DE CUENTA

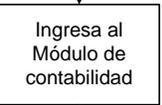
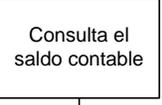
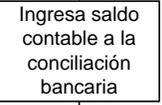
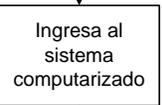
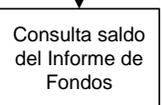
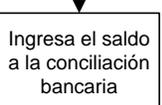


Flujograma II
ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

No.	Procedimiento	Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria	Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada	Supervisor o persona designada
1.	<p>Realiza lo siguiente:</p> <p>a. Ingresar al Módulo de Bancos del sistema, y procede así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecciona la empresa y cuenta bancaria correspondiente • Selecciona el mes a conciliar • Genera la conciliación bancaria <p>b. Verifica que las operaciones pendientes de la última conciliación bancaria, fueran registradas en el mes a conciliar</p>	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Realiza[Realiza] Realiza --> Ingresar[Ingresar al Módulo de Bancos] Ingresar --> Seleccionar[Seleccionar empresa y cuenta bancaria] Seleccionar --> SeleccionarMes[Seleccionar el mes correspondiente] SeleccionarMes --> Generar[Generar la conciliación bancaria] Generar --> Verificar[Verificar operaciones pendientes] Verificar --> Realizar[Posteriormente, realiza] Realizar --> Fin{1} </pre>		
2.	<ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente, ingresa en la conciliación bancaria del sistema computarizado el saldo del estado de cuenta, en la casilla de banco. 			

ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

No.	Procedimiento	Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria	Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada	Supervisor o persona designada
3.	<p>Ingresar al Módulo de Contabilidad y proceder así:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Consultar el saldo contable de la cuenta correspondiente b. Ingresar el saldo contable antes mencionado en la conciliación bancaria en el sistema computarizado casilla de contabilidad 	 <p>Ingresar al Módulo de contabilidad</p>		
4.	<p>Ingresar al Módulo de Informe de Fondos y proceder así:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Consultar el saldo del informe de fondos del último día hábil del mes a conciliar b. Ingresar el saldo del informe de fondos a la conciliación bancaria en el sistema computarizado casilla de informe de fondos 	 <p>Consultar el saldo contable</p>  <p>Ingresar saldo contable a la conciliación bancaria</p>  <p>Ingresar al sistema computarizado</p>  <p>Consultar saldo del Informe de Fondos</p>  <p>Ingresar el saldo a la conciliación bancaria</p>		
		 <p style="text-align: center;">2</p>		

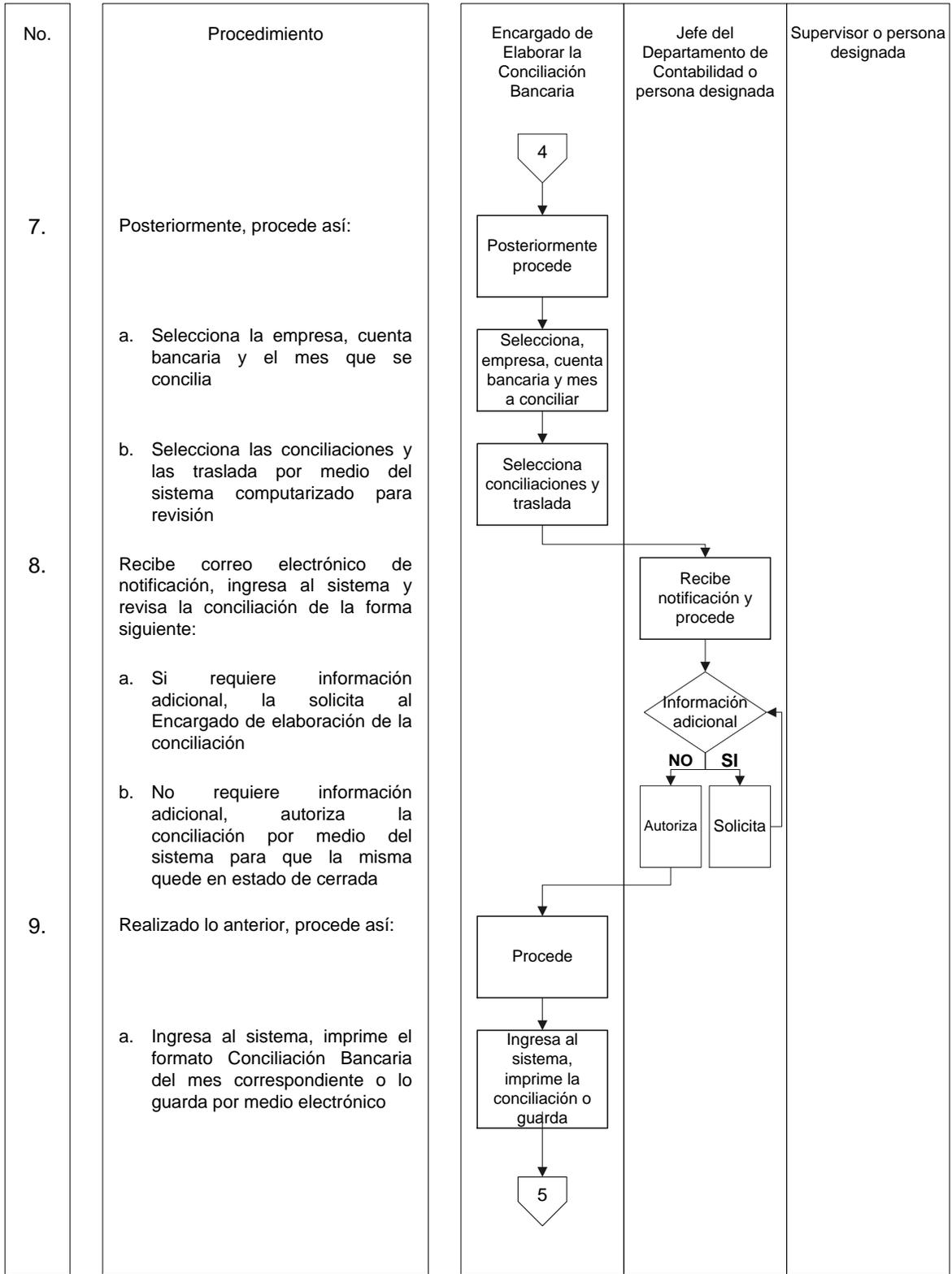
ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

No.	Procedimiento	Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria	Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada	Supervisor o persona designada
5.	<p>Realizado lo anterior, verifica que los saldos de banco, contabilidad e informe de fondos sean iguales en la conciliación bancaria y procede así:</p> <p>a. Si los saldos no coinciden, realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca las operaciones pendientes en el estado de cuenta, en el Módulo de Contabilidad e informe de fondos • Localizadas las operaciones pendientes, las agrega en la conciliación bancaria, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Movimientos no operados en el estado de cuenta ❖ Movimientos no operados en el sistema contable ❖ Intereses no operados ❖ Movimientos no operados en el informe de fondos <p>b. Si los saldos coinciden, graba la información en la conciliación bancaria</p>	<div style="text-align: center;"> <p>2</p> <p>Verifica saldos iguales y procede</p> <p>Si los saldos no coinciden</p> <p>Busca operaciones pendientes</p> <p>Agrega operaciones pendientes a la conciliación</p> <p>Si los saldos coinciden, graba información</p> <p>3</p> </div>		

ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

No.	Procedimiento	Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria	Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada	Supervisor o persona designada
6.	<p>Una vez grabada la información, realiza lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Verifica la correlatividad de los cheques emitidos en el mes b. Determina los cheques en circulación de la forma siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Genera cuando proceda en el módulo de Bancos el Reporte de Integración de Diferencias y lo traslada a una hoja electrónica • Visualiza el reporte de Cheques en Circulación y desmarca los cheques pagados por el banco según estado de cuenta y cuando proceda con el Reporte de Integración de Diferencias c. Determina los depósitos en tránsito así: <ul style="list-style-type: none"> • Visualiza el reporte de depósitos en tránsito y desmarca los depósitos operados según el estado de cuenta y cuando procede con el Reporte de Integración de Diferencias 	<pre> graph TD Start{{3}} --> A[Grabada la información procede] A --> B[Verifica correlatividad de los cheques] B --> C[Determina cheques en circulación] C --> D[Genera reporte en SIAC] D --> E[Visualiza reporte y desmarca cheques pagados] E --> F[Determina depósitos en tránsito] F --> G[Visualiza reporte y desmarca depósitos operados] G --> End{{4}} </pre>		

ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA



ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

No.	Procedimiento	Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria	Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada	Supervisor o persona designada
	<p>b. Genera en el sistema, el Reporte Documentos en Circulación y lo imprime</p> <p>c. Adjunta a la conciliación bancaria los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado de Cuenta • Reporte de Documentos en Circulación • Estado de Cuenta original <p>d. Firma la conciliación bancaria y el Reporte de Documentos en Circulación (si procede)</p> <p>e. Traslada los documentos anteriores</p>	<p>5</p> <p>Posteriormente procede</p> <p>Reporte de Documentos en Circulación</p> <p>Adjunta documentos</p> <p>Firma documentos</p> <p>Traslada documentos</p>		
10.	Recibe los documentos, revisa, firma y los traslada.			<p>Recibe documentos, revisa, firma y traslada</p>
11.	Recibe los documentos, firma y devuelve.		<p>Recibe, firma y devuelve</p> <p>6</p>	

ELABORACION DE CONCILIACION BANCARIA

No.	Procedimiento	Encargado de Elaborar la Conciliación Bancaria	Jefe del Departamento de Contabilidad o persona designada	Supervisor o persona designada
12.	Recibe la conciliación y los documentos de soporte debidamente firmados y los archiva.	<pre> graph TD A[Recibe documentos y archiva] --> B([Fin]) </pre>	<p align="center">6</p>	

Empresa El Oasis, S.A
CONTROL INTERNO:
Cuestionario Caja y Bancos

1. Existen arqueos periódicos de manera sorpresiva y universal:
2. Existen autorización de cuentas bancarias con firmas mancomunadas
3. Existen elaboración mensual y oportuna de conciliaciones bancarias
4. Hay un análisis mensual y oportuno de conciliaciones bancarias
5. Existe una revisión de recibos de caja pre-numerados y reportes diarios de ingresos
6. Hay corte diario de caja
7. Las cuentas bancarias están registradas a nombre de la empresa

Cuentas por cobrar Clientes

1. Se saldan con regularidad los mayores auxiliares con las cuentas de control
2. Clasifican al cliente periódicamente por vencimiento de la cuentas
3. Se fija una reserva suficiente para cuentas incobrables
4. Aprueba un funcionario autorizado las bajas en libros de cuentas incobrables
5. Aprueba un funcionario autorizado los ajustes en los créditos.
6. Después de que se ha dado de baja en libros como incobrables una cuenta por cobrar
7. Están enumeradas en secuencia las notas de crédito
8. Se envían estados mensuales a todos los clientes
9. Prepara o compara los estados de una persona que no tiene acceso al diario
10. Esta el departamento de Crédito separado de la contabilidad
11. Aprueba una persona responsable los descuentos y bonificaciones comerciales
12. Se requiere la aprobación de un funcionario autorizado para pagar un saldo.
13. Existe rotación en los cargos que manejan las cuentas por cobrar
14. Están amparadas con facturas todas las compras
15. Se contabiliza oportunamente esas compras
16. Existen formas pre-numeradas para pedidos, facturas y despachos
17. Existe un departamento de créditos y cobros o de personas responsables de autorizar créditos y descuentos
18. Existe una cuenta corriente individual de clientes, empleados y otro etc.
19. Se elaboran balances de saldos mensuales por antigüedad
20. Existe una conciliación mensual de auxiliares de cuenta corriente y contabilidad
21. Hay una adecuada distribución de funciones
22. Existe un procedimiento de cobro
23. Se tiene una adecuada presentación de los saldos en el balance

INVENTARIOS:

1. Existe un control sobre la custodia física de los inventarios
2. Existe un control de las existencias físicas y sus movimientos por medio de registros adecuados
3. Existe una comparación de los registros con los saldos en las cuentas de mayor
4. Hay una planeación y ejecución de los inventarios físicos, su recopilación, valuación y comparación con los registros principales y la investigación de las diferencias resultantes
5. Existe una buena segregación de funciones existentes en cuanto al registro, custodia, compra, recepción y embarque de los inventarios
6. Hay un registro oportuno de los ingresos de mercadería y del pasivo correspondiente
7. Hay un estudio e investigación para determinar la posible existencia de inventarios dañados, obsoletos o bien descontinuados
8. Hay un adecuado método de valuación de inventarios
9. Existe un control sobre la obtención, manejo y custodia de la evidencia documental que ampare las entradas, salidas de inventarios propiedad de la empresa

ACTIVOS FIJOS:

1. Hay un mantenimiento de registros de activos fijos detallados que sean controlados por el mayor general
2. Existe un adecuado control sobre activos totalmente depreciados que aún están siendo utilizados
3. Existe un inventario físico periódico de activo fijos
4. Las adiciones de activos fijos están debidamente autorizadas por la persona designada
5. Existe una política efectiva para distinguir entre partidas capitalizables o de gastos
6. Los porcentajes de depreciación son revisados periódicamente para determinar razonabilidad
7. Existe un procedimiento de revisión de la suficiencia de la cobertura de seguros sobre una base continua

PASIVOS:

1. Existe un control estricto sobre las operaciones generadoras de pasivos: compras, obtención de préstamos. Régimen fiscal
2. Todas las operaciones generadoras de pasivos se someten a una revisión y autorización adecuada previamente al registro
3. Se revisa periódicamente la antigüedad y programación adecuada de pagos
4. Existe una estimación adecuada y oportuna de las obligaciones
5. Existe registros auxiliares y comparación periódica de las cuentas de mayor
6. Existe una amortización especial y previa al pago

Anexo 2

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN Con el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

Este cuestionario puede servir para hacer un ejercicio **FODA** y tiene como objetivo recoger las opiniones de las personas, sobre los puntos **FUERTES (F)**, puntos **DÉBILES (D)**, **OPORTUNIDADES (O)**, y **AMENAZAS (A)** de la empresa.

Consta de 50 preguntas, centradas en los 9 criterios del **Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM)** y ha sido adaptado por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universidad Politécnica de Catalunya.

Instrucciones:

1. Dentro de cada criterio, se pide que se describan los principales puntos fuertes y débiles de la institución y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.

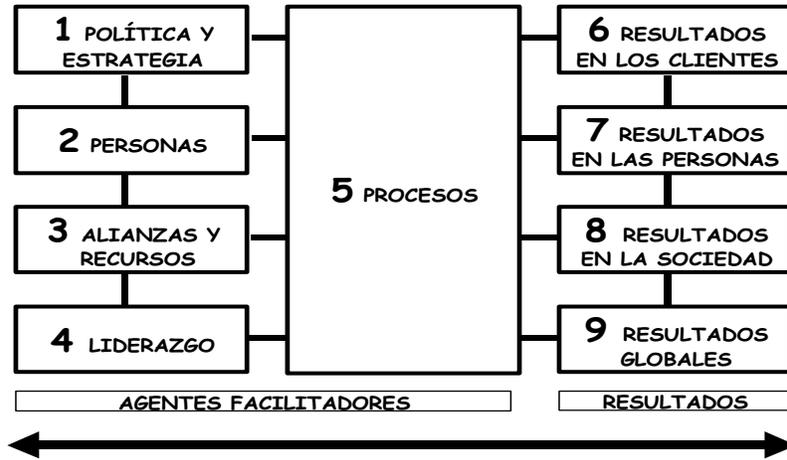
2. Para orientar las respuestas se propone un sistema concreto de valoración con A-B-C-D.

Si se puntúa A o B se trata de un punto fuerte, si se ha optado por C o D estamos ante un área de mejora.

El significado de las cuatro alternativas de respuesta es el siguiente:

- **D** = Sólo ha habido **algunas ideas buenas**. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.
- **C** = Se ha realizado **alguna acción puntual**, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.
- **B** = Se realizan **acciones de manera sistemática** y se **revisan y mejoran** de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero **no se ha generalizado** todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial.
- **A** = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que **otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo**.

El Modelo Europeo EFQM



La organización sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	D	C	B	A
1. La Misión y la Visión de la empresa, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.				
2. La empresa planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de clientes y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras empresas de referencia.				
3. Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la empresa.				
4. La empresa revisa y, si es preciso , cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				

La organización puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.

2. PERSONAS	D	C	B	A
5. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa.				
6. Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa y los asuman en su trabajo diario.				
7. Las personas de la empresa encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.				
8. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.				
9. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la empresa.				
PUNTOS FUERTES - - -				
PUNTOS DÉBILES - - -				
OPORTUNIDADES - - - -				
AMENAZAS - - - -				

La organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

3. RECURSOS Y ALIANZAS	D	C	B	A
10. La empresa tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.				
11. Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa la pueda utilizar para la toma de decisiones.				
12. Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece la empresa.				
13. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras empresas, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				
-				
-				

Se nota que los directivos de la organización están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

4. LIDERAZGO	D	C	B	A
14. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la empresa en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.				
15. Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.				
16. Los directivos demuestran con su ejemplo , su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores de la empresa, de tal manera que los refuerzan constantemente.				
17. Las relaciones de los directivos con las personas de la empresa son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.				
18. Los directivos también se preocupan por las relaciones externas de la empresa: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a empresas públicas y privadas del entorno.				
PUNTOS FUERTES - -				
PUNTOS DÉBILES - -				
OPORTUNIDADES - -				
AMENAZAS - -				

La organización tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

5. PROCESOS	D	C	B	A
19. Existe un sistema que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas ISO.				
20. En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los clientes .				
21. Existe el hábito de documentar los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.				
22. Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.				
23. La organización controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar el grado de eficacia de sus actividades.				
24. Los datos sobre los resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.				
25. Los procesos de soporte también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				

La organización conoce las opiniones de sus clientes.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	D	C	B	A
26. La empresa mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas .				
27. Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
28. Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras empresas y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
29. La empresa dispone de un sistema de indicadores que la orienta respecto al grado de satisfacción de los clientes, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.				
30. Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia.				
31. Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
32. Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
33. La empresa fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.				
34. Existe un sistema de quejas y sugerencias , que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la empresa.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				

La organización conoce las opiniones de sus trabajadores.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	D	C	B	A
35. La empresa mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.				
36. La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.				
37. Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
38. Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras empresas y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
39. Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				
-				

La organización conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	D	C	B	A
40. La empresa tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales , como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.				
41. Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores .				
42. Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				
-				
-				

La organización consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

9. RESULTADOS GLOBALES	D	C	B	A
43. Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos clave de la empresa, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.				
44. Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
45. Se compara los resultados de eficacia con los de otras empresas de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
46. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave de la empresa, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.				
47. Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.				
48. Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras empresas de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.				
49. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte .				
50. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras empresas de referencia.				
PUNTOS FUERTES				
-				
-				
PUNTOS DÉBILES				
-				
-				
OPORTUNIDADES				
-				
-				
AMENAZAS				
-				
-				

ACLARACIONES SOBRE ALGUNAS PALABRAS

- **Alianzas.** Acuerdos con otras organizaciones para asumir proyectos conjuntos en los cuales ambas partes pueden salir ganando.
- **Calidad.** Criterios y valores de calidad. Enfoque al cliente, participación de las personas, mejora continua de los procesos, comunicación, comparación con otras organizaciones, reconocimiento de los esfuerzos de las personas, trabajo en equipo, toma de decisiones en base a información.
- **Calidad total.** Aplicación de los criterios y valores de calidad a todos los aspectos de la organización.
- **Clientes.** Aquellos para los cuales trabaja la organización. Los que reciben (clientes externos actuales) o pueden recibir (clientes externos potenciales) sus servicios.
- **Clientes internos.** Las personas de la organización hacen constantemente de clientes y de proveedores unos de otros.
- **Comunicación.** Puesta en común de la información que tienen “los de arriba” y “los de abajo”. Es más intercambio que transmisión de información.
- **Directivos.** Todos aquellos que tienen responsabilidades de dirección, es decir que toman decisiones estratégicas y se preocupan de realizarlas. No son únicamente los de la cúpula directiva.
- **Evaluación.** Revisión de las actividades o de los resultados de los procesos, identificando los puntos fuertes y los débiles para poder mejorar.
- **Gestión.** Conjunto de previsiones y acciones en la actividad de las personas y de los equipos para conseguir los resultados deseados.
- **Liderazgo.** Actitud y rol que han de jugar los buenos directivos: dando ejemplo de coherencia en sus acciones y en su comportamiento.
- **Mejora continua.** Enfoque que hace posible conseguir constantemente una mejor gestión de los procesos y, por lo tanto, mejores resultados.
- **Personas.** Aquellos que trabajan en la organización, tanto si reciben retribución dineraria, como si lo hacen como voluntarios.

- **Política y estrategia.** Política: Definición de las grandes líneas de la organización, que responden a su ideario y a los estatutos fundacionales. Estrategia: manera de conseguir los objetivos propuestos.
- **Procesos.** Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman los objetivos previstos en resultados concretos.
- **Procesos clave.** Los que repercuten significativamente en los resultados más críticos de la organización. Normalmente son los vinculados a los clientes externos.
- **Procesos de soporte.** Los que ayudan a conseguir buenos resultados en los procesos clave. Normalmente son los vinculados a los clientes internos.

Referencia:

Ccátedra UNESCO de Dirección Universitaria, Universidad Politécnica de Cataluña
[http:// analisis.ufro.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=243:cuestionario-foda&Itemid=29\(13-11-12, 23:07\)](http:// analisis.ufro.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=243:cuestionario-foda&Itemid=29(13-11-12, 23:07))

Anexo 3

Cuestionarios de diagnóstico general de la Empresa El Oasis, S.A.

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Tiene la Gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?
Si es así ¿Los sigue? Explique:
2. ¿Tiene la Gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?
3. ¿Con qué frecuencia realiza la Gerencia juntas con los integrantes del área?
4. ¿La Gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?
5. ¿La Gerencia define las políticas de la empresa?
6. ¿Con qué periodicidad la Gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?
7. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la Gerencia General y/o la Dirección General de la Empresa?
8. ¿Cómo evalúa y selecciona la Gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso

9. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

10. ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

11. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo

12. ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Por qué?

13. ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los Gerentes y jefes de otros Departamentos?

14. ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?

15. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?

16. ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?

17. ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?

18. Si le pudieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio ¿cuáles serían?

19. ¿Existen programas constantes de capacitación actual es la más adecuada?

20. ¿Considera que la estructura Organizacional actual es la más adecuada?

21. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA OPERATIVA

1. ¿Cuándo ingresó a la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó

2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?

3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a los clientes internos y externos de la empresa?

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?

5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?
11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?
12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinarias, accesorios, etcétera)?
13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?
14. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

CUESTIONARIO ÁREA DE VENTAS

1. ¿Tiene identificada a la competencia y la analizan constantemente?
2. ¿Analizan constantemente los resultados obtenidos? ¿con qué frecuencia?
3. ¿Conocen las fuerzas y debilidades de sus productos?
4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?
5. ¿Realizan inspecciones en los procesos, servicios o productos?
6. ¿Cuentan con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?

7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quienes son los responsables de ello?
8. ¿Se dan incentivos a los empleados (Comisiones, gratificaciones, despensas, servicios, médicos, etcétera)?
9. ¿Cuentan con un control de contingencias especiales para evitar en lo posible que el proceso productivo se interrumpa por eventos no previstos?
10. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?
11. ¿Se tiene claramente definido los límites de autoridad?
12. Al tomar una decisión, ¿se analiza previamente la información objetiva referente a la situación?
13. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupos?
14. ¿Otorgan prestaciones a los trabajadores? Menciónelas
15. ¿Cuentan con medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo?
16. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?
17. Comente tres fortalezas y tres áreas de oportunidad de su área.

CUESTIONARIO DE COMPRAS

1. ¿Existe un departamento o una sola persona encargada de las compras?
2. ¿Están definidas las funciones del departamento de compras? ¿en dónde?
3. ¿Parece justificado el grado actual de centralización o descentralización de las compras?
¿Se considera centralizado o descentralizado?
4. ¿Además del departamento de compras, existen otras áreas o personas que efectúan compras? ¿Quiénes y por qué?
5. ¿Las personas encargadas de autorizar solicitudes de compra cuentan con suficiente información para hacer una aprobación adecuada?
6. ¿Se utilizan informes de análisis de control de calidad para medir el desempeño del agente de compras?
7. Hay coordinación entre compras y control de inventarios, y planeación del consumo para establecer nuevos pedidos
8. ¿Están definidos por escrito los procedimientos del departamento?
9. ¿Se han documentado los procedimientos de compras en un manual?

10. ¿Están definidos aspectos como: solicitud, autorización, formas, relaciones organizacionales y operaciones con contabilidad, recepción, inventarios, políticas, etcétera?
11. ¿Se cuenta con políticas escritas sobre compras?
12. ¿Existen políticas que describen en qué condiciones la selección de proveedores se puede hacer independientemente del departamento de compras?

CUESTIONARIO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿son claros y adecuados?
2. ¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la empresa?
3. ¿En qué aspecto pueden mejorarse los planes y objetivos?
4. ¿Es adecuada la estructura organizacional del departamento?
5. ¿Se delegan de manera adecuada u se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
6. ¿El proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?
7. ¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación del personal de nuevo ingreso?
8. ¿Existe un programa de capacitación y satisface las necesidades de la empresa?

9. ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?
10. ¿Todos los puestos que conforman la empresa han sido analizados?
11. ¿Existe un programa de valoración de trabajos? ¿Es adecuado?
12. ¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos?
13. ¿Se hace un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño?
14. ¿Fluye adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
15. ¿Se provee a todo el personal de un procedimiento con el cual pueda procesar sus quejas y agravios?
16. ¿Se cuenta con registros de personal y están adecuadamente archivados?
17. ¿La lista de personal (control del departamento) concuerda con los activos en nóminas y están los expedientes a la mano?
18. ¿Se controla y revisa el tiempo extra? ¿Dónde? Y ¿Quién?
19. ¿Existe un control de los movimientos de personal?

20. ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?

21. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado?

22. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?

23. ¿Las instalaciones cumplen con los requisitos marcados en el reglamento respectivo?

24. Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes