

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



**Evaluación e implementación de controles y procedimientos
financieros contables de la empresa “Servicios, S.A.”**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Yessica Lisbeth Morales Hernández

Guatemala, febrero de 2013

**Evaluación e implementación de controles y procedimientos
financieros contables de la empresa “Servicios, S.A.”**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Yessica Lisbeth Morales Hernández

Lic. Mariano David Escobar Chávez, **Asesor**

Licda. Sandra Estela García Rivera, **Revisora**

Guatemala, febrero de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrector Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

**Tribunal que Practicó el Examen General de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez
Examinador

Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte
Examinador

Lic. Carlos Douglas Maradiaga
Examinador

Lic. Mariano David Escobar Chávez
Tutor

Licda. Sandra Estela García Rivera
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

REF.:C.C.E.E.00113.2012-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE DEL 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mariano David Escobar Chávez tutor y la Licenciada Sandra Estela García Rivera revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: **EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS CONTABLES DE LA EMPRESA “SERVICIOS, S.A.”**, presentado por la estudiante Yessica Lisbeth Morales Hernández y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00476 de fecha 04 de Septiembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

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



MARIANO DAVID ESCOBAR CHÁVEZ
Contador Público y Auditor

Tel. 54179587
david58@turbonett.com

Guatemala, 2 de junio de 2012

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **Evaluación e implementación de controles y procedimientos financieros contables de la empresa "Servicios, S.A."**, realizado por **Yessica Lisbeth Morales Hernández**, carné No. **1123923**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 83 puntos.

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



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

Lic. Mariano David Escobar Chávez
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 2873

Nombre completo: Sandra Estela García Rivera
Título: Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Dirección: 29 Ave. 1-83 zona 18 Residenciales Atlántico Km. 7
No. Teléfono Of.
No. Teléfono Cel. 56682995
No. De Fax ---
E-Mail estelitaprincesachiquita@yahoo.es

Guatemala, 07 julio de 2012

Licenciada:
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **Evaluación e implementación de controles y procedimientos financieros contables de la empresa "Servicios, S.A."**, realizado por Yessica Lisbeth Morales Hernández, Carné No.1123923 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Sandra Estela García Rivera

Colegiada No. 14768



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

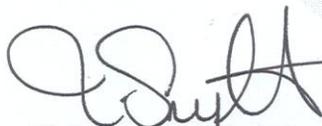
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 277.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **MORALES HERNANDEZ, YESSICA LISBETH** con número de carné **1123923** 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 cuatro días del mes de septiembre del año dos mil doce.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de noviembre del año dos mil doce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Zoila de Poggio
cc.Archivo.

Acto que dedico a:

- Dios: Primeramente, por brindarme la vida, sabiduría, fuerza e inteligencia necesaria, para alcanzar uno de los sueños anhelados en mi vida.
- Mis padres: Por su ejemplo, esfuerzo, apoyo incondicional y motivación diaria, guiándome a seguir adelante y luchar por alcanzar lo que uno se propone.
- Mi esposo e hijos: Por su apoyo incondicional, por cada palabra de motivación y aliento, por inyectar la energía necesaria y por ser la inspiración y el motor de mi vida.
- Mis mentores: Licda. Marleny de Gonzalez, porque desde siempre ha visto y confiado en mi potencial, desarrollándolo al máximo a través de sus enseñanzas y su sabiduría; por sus consejos oportunos sabiendo ser una amiga en las diferentes etapas de mi vida; expandiendo mi visión más allá del horizonte. Y Lic. Sergio Sosa, por ser un líder que ha compartido su conocimiento y sabiduría en mi vida profesional y personal; brindándome la confianza necesaria para desarrollarme en mi carrera y comprobándome que soy capaz de alcanzar las metas propuestas no importando las adversidades del camino.
- Universidad Panamericana: Por brindarme la oportunidad de culminar esta meta.
- Mis amigos y amigas: Los cuales no nombro porque se dan por aludidos, por su apoyo incondicional de siempre.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii

Capítulo 1

1.1	Antecedentes	1
1.2	Planeamiento del problema	5
1.3	Justificación	6
1.3.1	Pregunta de investigación	6
1.4	Objetivos	6
1.4.1	Objetivo General	6
1.4.2	Objetivos Específicos	7
1.5	Alcances y límites	7
1.6	Marco teórico	7

Capítulo 2

2.1	Tipos de investigación	15
2.2	Sujetos de la investigación	15
2.3	Instrumentos	16
2.4	Procedimientos	16
2.5	Aportes	17

Capítulo 3

3.1	Resultados y análisis de la investigación	18
3.1.1	Resultados area de auditoría	18
3.1.2	Análisis de los resultados	22

Capítulo 4

4.1	Propuesta de solución o mejora	35
4.2	Avances de implementación	53
	Cronograma de trabajo	54
	Conclusiones	55
	Recomendaciones	56
	Referencias	57
	Anexos	58

Índice de cuadros

	Estado de resultados por centro de costos	25
	Integraciones de gastos	26
	Estado de resultados comparativo 2010-2011	29
	Balance general comparativo 2010-2011	31
	Razones financieras	33
	Cálculo de impuesto de solidaridad	34

Índice de anexos

Anexo 1 Análisis Foda	59
Anexo 2 cuestionario vision y misión	60
Misión	61
Objetivos	61
Metas	62
Políticas	63
Anexo 3 cuestionario de estructura y organización	65
Planeación estratégica	68
Anexo 4 Financiero contable	71
Cuestionario Relaciones laborales	74
Ingresos y disponibilidad	76
Proveedores	79

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar a la empresa Servicios, S.A. una solución efectiva a la problemática que ha sufrido, por la falta de controles y procedimientos financieros y contables en el área de distribución y transporte, si no se tiene con un adecuado control interno; el crecimiento de reparto de pedidos se verá afectado, por no poseer lineamientos claros y precisos que minimicen la ejecución de costos y gastos de manera eficiente y eficaz.

El estudio se llevó a cabo en el área de distribución y transporte, por ser un rubro que genera el 49% del total de ingresos de la empresa Servicios S.A., sin embargo, al cierre del ejercicio reporta mayores costos y gastos.

Con la finalidad de hacer más efectivo y rentable el servicio, se procedió a realizar entrevistas, encuestas, con el personal involucrado en el proceso, de la siguiente manera: transportistas, administrador y personal contable, para verificar si existen procedimientos efectivos que permitan el buen manejo de costos y gastos en dicha área, también validar si se cumple con procedimientos y lineamientos establecidos, para obtener información financiera confiable y de manera oportuna, esto como resultado al volumen de transacciones que realiza durante el período de enero a diciembre de 2011.

El fin primordial del trabajo es brindar herramientas, bases sólidas y accesibles, que le permitan a la gerencia llevar un adecuado control de las transacciones, operaciones, instrumentos y medios que el área de distribución y transporte realiza. También fortalecer su estructura de control interno para minimizar riesgos, corregir errores en tiempo oportuno y proporcionar información financiera confiable y oportuna.

Como resultado final, proponer a la gerencia una serie de procedimientos financieros y contables que le permitirán realizar sus tareas de manera ordenada y sistemática; para obtener resultados satisfactorios; los cuales le permitirá el adecuado y eficiente desempeño de las actividades en el área de distribución y transporte.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer en el capítulo 1, los principales antecedentes al momento de crearse la empresa Servicios, S.A, se realiza una descripción de su formación, los lineamientos bajo los cuales fue inscrita como S.A. y en materia Tributaria a los impuestos que está sujeta, el control interno, los centros de costos que la integran. También describimos la problemática de la empresa Servicios S.A. Se describe los controles internos y administrativos, para brindarle al lector una descripción clara de los factores que influyen en el buen desempeño de los procesos y procedimientos financieros y contables.

En el capítulo 2, se describe el tipo de investigación que se llevó a cabo, los sujetos de estudio, que unidades de análisis fueron consideradas, los instrumentos utilizados, tales como, la entrevista, cuestionario, observación; también se indica que la metodología a utilizar consistió en la investigación de campo.

El capítulo 3, detalla un listado de hallazgos detectados en las siguientes áreas: a nivel de auditoría, fiscal y económico financiero; dichos hallazgos fueron detectados a través de la observación entrevista y pruebas realizadas en el área de distribución y transporte; Se realizó un análisis de los resultados obtenidos; los cuales sirvieron de base; para realizar la propuesta a la gerencia.

En el capítulo 4, se incluye la propuesta a la solución de la problemática, se detallan soluciones para las siguientes áreas: auditoría, fiscal y económico financiero; en el área de auditoría se propone a la empresa implementar procedimientos y políticas contables, en el área fiscal se propone la adecuada elaboración de facturas especiales, supervisión de costos y gastos que cumplan los requisitos legales que estipula la ley para considerarse gastos deducibles, en lo económico financiero un punto importante es el cambio de régimen de acreditamiento de impuesto de IS, para evitar desembolsos de efectivo; implementación del módulo de presupuestos lo cual le permitirá contar con parámetros para comparar los gastos ejecutados vrs los presupuestados; para finalizar se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa, inicia operaciones en el año de 2009 con capital 100% guatemalteco, el capital se encuentra pagado en su totalidad y el monto es de Q. 5,000.00. Las oficinas administrativas se ubican en el departamento de Guatemala y la principal actividad es la prestación de servicios tales como: distribución y transporte, empaque y reempaque, cafetería, lavado de vehículo, lavandería y tienda; siendo las fuentes que generan mayores ingresos distribución y transporte, empaque y reempaque, cafetería. La denominación social la identificaremos como Servicios S.A.

Actualmente labora en la empresa un total de 69 empleados y sus operaciones están distribuidas en los siguientes departamentos: distribución y transporte, contabilidad, empaque y reempaque, cafetería, lavandería y tienda, adicionalmente cuenta con personal contratado temporalmente de 30 personas, los cuales se ubican en su mayoría en el departamento de empaque y reempaque.

El área de distribución y transporte, es uno de los servicios que genera mayor ingreso a la empresa, cuenta con un cliente potencial, al cual brinda el servicio de entrega de pedidos a los clientes.

Debido al volumen de repartos que tiene a su cargo, no se lleva un adecuado control en la ejecución de gastos por parte de los pilotos, al no contar con procedimientos escritos y detallados, que indiquen los lineamientos a seguir para soportar, los gastos incurridos en el rubro de hospedajes, viáticos, horas extras, pago de encomiendas, despacho de combustible, lo cual está generando que los gastos de distribución representa el 54% de las cifras mostradas en los estados financieros.

El área de empaque y reempaque tiene a su cargo la elaboración de kits de papelería, también realiza funciones tales como: pintado de ositos, reempaque de producto, y colocación de etiquetas a catálogos.

El área de cafetería brinda los servicios a las empresas de la corporación, su función principal es la elaboración de desayunos, almuerzos y cenas para el personal, también realiza refacciones para los eventos que se realizan dentro de las instalaciones.

Lavandería se encarga de lavar los uniformes del personal que labora en las empresas de la corporación.

En materia tributaria la empresa Servicios S.A. se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT: Impuesto de ISR régimen optativo pago anual del 31% sobre la renta imponible, ISR optativo pago trimestral 31% de la renta trimestral, IVA persona Jurídica pago mensual diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado tasa 12%, pago de IVA sobre facturas especiales e ISR facturas especiales, Pagos de IS trimestral acreditable a ISR.

Los porcentajes que utiliza para depreciación de Activos fijos están basados de acuerdo al Artículo 19 de la Ley del ISR, siendo los siguientes:

▪ Edificios e instalaciones, adheridas a los inmuebles y sus mejoras	5%
▪ Mobiliario y equipo	20%
▪ Maquinaria y vehículos	20%
▪ Equipo de computación	33.33%

Los porcentajes que utiliza para la emisión de facturas especiales, son de acuerdo a las leyes vigentes.

En materia laboral, se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social “IGSS” lo cual permite al empleado gozar de dicho beneficio, cumple a cabalidad con el pago de cuotas patronales y laborales, los cuales se observó mediante la revisión de pagos al seguro social, para realizar los pagos correspondientes utiliza los porcentajes siguientes:

- IGSS 4.83%
- IRTRA 1.00%
- INTECAP 1.00%
- Cuota patronal 10.67%

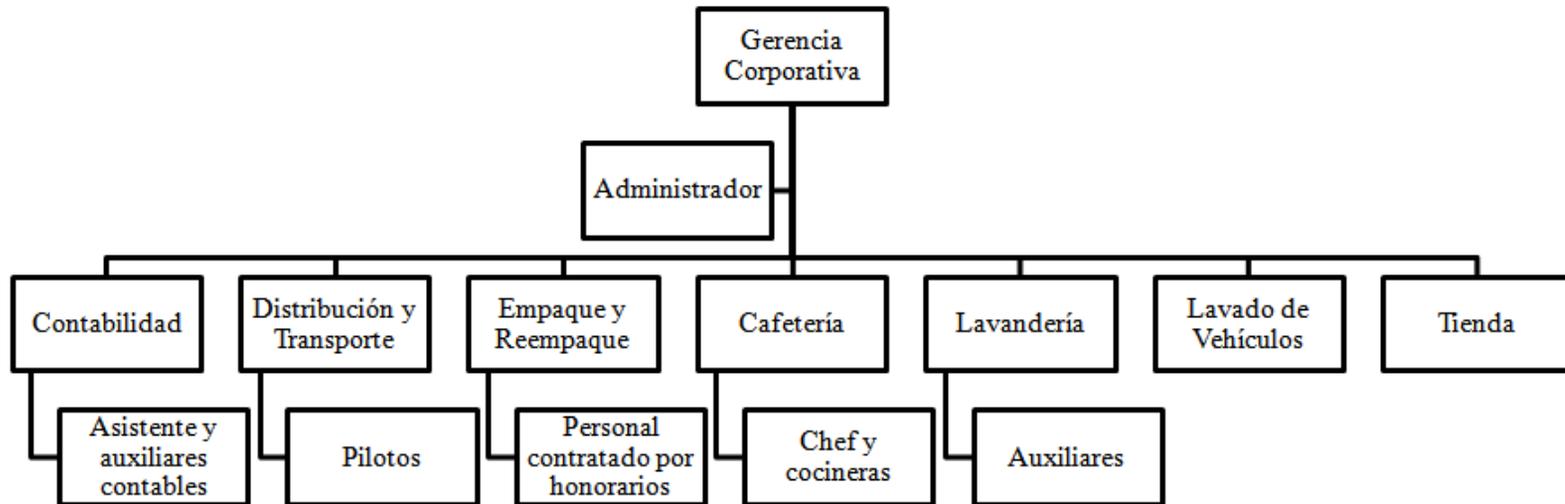
La base para realizar las cuotas y patronales son: sueldos, salarios, premios y horas extras.

En la actualidad Servicios S.A. no tiene a la vista la misión y visión institucional, maneja un programa de presupuestos, el cual se elabora anualmente, no cuenta con organigramas, manuales administrativos, procedimientos, de puestos y atribuciones, las políticas y normas no están establecidas.

Los estados financieros se elaboran de forma mensual por el personal de contabilidad, es revisada por el contador, y se presentan resultados a la gerencia el 10 de cada mes, la empresa cumple con las obligaciones patronales, paga prestaciones de ley, tiene como política el complemento de sueldos cuando una persona se encuentra suspendida por el IGSS.

Los sistemas informáticos que posee la empresa son complejos, dentro de los programas encontramos: módulo de planilla, este permite generar reportes, acciones de personal, cálculos y proyecciones de ISR de los empleados, el módulo de presupuesto es muy completo; permite realizar comparaciones de gastos entre lo presupuestado y lo real, el sistema contable es confiable y utiliza el COI aspel.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa



1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad es importante que toda empresa cuente con controles y procedimientos financieros y contables, por ser una herramienta que permite incrementar la efectividad de los procesos administrativos y operativos de la empresa; también son una base para la realización de funciones y establece límites en la ejecución de gastos, operaciones y funciones, para lograr los objetivos fijados por los accionistas.

Debido al crecimiento que ha tenido el área de distribución y transporte, surge la necesidad de crear e implementar modelos de control, que le permitan a la empresa contar con un adecuado sistema de control interno que garantice obtener información financiera confiable y oportuna para cada centro de costo. En el proceso de distribución de productos “transporte” es necesario contar con un adecuado sistema operativo, que controle e identifique los gastos incurridos que realmente se derivan de dicho servicio.

Con los gastos de distribución y transporte se requiere contar con una serie de controles, que permitan tener la confiabilidad de que los gastos incurridos pertenecen al rubro indicado; así mismo se realizaron de forma adecuada, ya que cuenta con gastos variables, que por su naturaleza se hace difícil el control; dentro de estos encontramos: horas extras, gastos de viáticos y encomiendas, repuestos y accesorios para paneles.

Es importante que el departamento contable realice la función de supervisión y validación de los gastos efectuados en el área de distribución y transporte, ya que esto permitirá que se cuente con un filtro que valide los gastos y que realmente sean del giro habitual de la empresa. Contar con sistemas de información sistematizados, ayuda a disponer de una serie de reportes en los cuales desglosa los gastos en forma detallada y comparativa, se hace importante la inducción al personal contable, para que conozca las herramientas que el sistema actualmente posee.

En la actualidad, no se está cumpliendo con los procesos existentes en relación al reclutamiento y selección del personal, debido a que no se elabora un formato de aviso de contratación y no hay

una autorización de alta de personal y salario, que cuente con la aprobación de Gerencia, en ciertos casos, no se elaboran los contratos de trabajo correspondientes, lo que debilita el control y puede ser objeto de inadecuado manejo del recurso económico.

La falta de controles y procedimientos afecta de manera significativa las distintas áreas de la empresa, por no tomar las medidas necesarias para implementar, supervisar y llevar un adecuado control en la ejecución de funciones; debido al crecimiento que está obteniendo la empresa.

1.3 Justificación

Con la finalidad de fortalecer los procesos y procedimientos financieros contables de la empresa Servicios, S.A., se llevó a cabo una serie de estudios, que están vinculados con el desempeño de la administración y operaciones de la misma, el fin primordial; es brindar a la empresa herramientas que ayuden al fortalecimiento de estructura de control interno, las áreas financieras contables y velar para que dicha empresa cumpla con todos los requisitos legales y fiscales que establecen las leyes guatemaltecas.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Qué elementos necesitan ser implementados o mejorados en los controles y procedimientos financieros y contables, para obtener mejores resultados económicos y financieros dentro de la empresa?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Definir los controles y procedimientos financieros y contables, para mejorar todos aquellos procesos que se ven inmersos en la parte operativa y administrativa, con la finalidad de brindar herramientas que permitan el adecuado desempeño empresa.

1.4.2 Objetivos específicos

- Implementa, fortalecer y proponer mejoras a los procedimientos financieros y contables.
- Establecer los índices de control para evaluar la eficiencia de la planeación y ejecución de los gastos.
- Brindar herramientas que permitan facilitar la adecuada ejecución y comparación de los gastos de distribución y transporte.
- Fortalecer el control interno a través de la creación de procedimientos específicos para el área de distribución y transporte.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

Se llevo a cabo la investigación y revisión de procesos y procedimientos financieros contables, que la empresa tiene establecidos, con la finalidad de identificar cuáles deberán ser implementadas en el área de distribución y transporte, en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011.

1.5.2 Límites

Las cifras que se muestran en la presente investigación, son estimaciones a solicitud de la empresa. Las áreas en evaluación serán la de distribución y transporte.

1.6 Marco teórico

“La información financiera juega un papel fundamental para la evaluación de la empresa, de ahí la necesidad de realizar un análisis de la situación de las empresas, de esta forma estudiar la realidad financiera. Las entidades deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos; para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos”.¹

¹ <http://www.monografias.com/trabajos29/unidad-aseguramiento/unidad-aseguramiento.shtml#fundam> Licda Yaneth Pérez González. fecha 10 de octubre de 2011.

Los procedimientos, constituyen el medio mediante el cual se logra de forma eficiente, el funcionamiento integral de una empresa, queda expuesta la forma de hacer cumplir las políticas, flujos de operaciones, códigos, procedimientos y rutinas de trabajo, alcance de funciones, sistemas de información y otros elementos que son el soporte de cualquier organización.

1.6.1 Características cualitativas de los estados financieros

La premisa fundamental de las características cualitativas es la utilidad de la información. La utilidad, es una característica fundamental de la información financiera, y se define como la cualidad de adecuarse a las necesidades comunes del usuario general. Además constituye el punto de partida para derivar las características cualitativas restantes de la información financiera. Ésta contiene cuatro características:²

Confiabilidad, Relevancia, Comprensibilidad y Comparabilidad.

1. Confiabilidad. La información financiera posee esta cualidad, cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y otros eventos sucedidos y el usuario general la utiliza para la toma de decisiones dentro de los conceptos está el de la Información suficiente que debe de incorporarse en los estados financieros y sus notas, de la información necesaria para evaluar a la entidad (NIF A-7).

Ahora bien, para ser confiable la información financiera deberá tener lo siguiente:

- Veracidad. La veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario general en la información financiera.
- Representatividad. Es importante señalar que, en algunos casos, la información financiera está sujeta a cierto riesgo, de no ser el reflejo adecuado de lo que pretende representar.
- Objetividad. La información financiera debe presentarse de manera imparcial, es decir, que no sea subjetiva, no debe ser manipulada o distorsionada para beneficio de algún o algunos

² <http://www.buenastareas.com/ensayos/Características-Cualitativas-De-Los-Estados-Financieros/344038>. 10 de octubre de 2011.

grupos o sectores; que puedan perseguir intereses particulares, diferentes a los del usuario general de la información financiera.

- Verificabilidad. Para ser verificable la información financiera debe poder comprobarse y validarse.
- Información suficiente. Esta característica se refiere a la incorporación en los estados financieros y sus notas de información financiera, que ejerce influencia en la toma de decisiones y que es necesarias para evaluar la situación financiera, los resultados del ejercicio y sus cambios, cuidando que la cantidad de información no vaya en detrimento de su utilidad y pueda dar lugar a que los aspectos importantes pasen inadvertidos para el usuario general. La suficiencia de la información debe determinarse en relación con las necesidades comunes, que los usuarios generales demandan de ésta.

2. Relevancia. La información financiera posee esta cualidad cuando influye en la toma de decisiones económicas de quienes la utilizan dentro de sus conceptos está el de importancia relativa, que debe mostrar los aspectos importantes de la entidad, los cuales fueron reconocidos contablemente en la información financiera. Para que la información sea relevante, debe:

- Servir de base en la formulación de predicciones y en su confirmación (posibilidad de predicción y confirmación).
- Mostrar los aspectos más significativos de la entidad, reconocidos contablemente (importancia relativa). Cabe destacar que la importancia relativa de una determinada información no sólo depende de su cuantía, sino también de las circunstancias alrededor de ella; en estos casos, se requiere del juicio profesional para evaluar cada situación particular.

A continuación se proporcionan algunas orientaciones dadas por la NIF A-4, para determinar la importancia relativa para un evento o partida, en atención a aspectos cuantitativos y cualitativos:

- a. En atención de aspectos cuantitativos o monto de la partida. En apariencia, es posible definir la importancia relativa de una partida en un contexto general, atendiendo simplemente a su monto; sin embargo, es necesario tomar en consideración que una misma partida puede ser

significativa en el contexto de una entidad pequeña y no serlo en una entidad de gran magnitud.

b. En atención a aspectos cualitativos. En ocasiones, la importancia relativa de cierta información debe evaluarse en términos cualitativos, atendiendo a la importancia de un determinado hecho de una transacción concreta, así como a su naturaleza misma, ya que un importe de escasa cuantía, puede ser poco significativo cuando se origina de una situación o de una transacción habitual, pero en ningún importe puede cobrar importancia relativa cuando proviene de una situación anormal o inusual.

3. Comprensibilidad. La información financiera tiene esta cualidad cuando facilita su entendimiento a los usuarios generales. No obstante, para lograr esta cualidad también se requiere que los usuarios generales tengan:

- La capacidad de analizar la información financiera.
- Un conocimiento suficiente de las actividades económicas y de los negocios.

4. Comparabilidad. Se refiere a la cualidad de la información financiera de permitir a los usuarios generales identificar y analizar, las diferencias y similitudes con la información de la misma entidad y con la de otras entidades, a lo largo del tiempo.

Para lograr lo anterior, la emisión de la información mencionada debe estar apegada a las NIF, ya que esto favorece sustancialmente su comparabilidad, al generar estados financieros uniformes en cuanto a su estructura, terminología y criterios de reconocimiento.

1.6.2 Sistema contable

Es un conjunto específico de procedimientos y métodos aplicables a las transacciones de una organización, relacionados entre sí por una serie de principios generales que le dan la fisonomía de sistema, para hacer contabilidad. Entiéndase para ello "método" como la norma o regla, es decir, como un enunciado breve y concreto que fija la forma o modo de hacer o dejar de hacer algo, para lograr un propósito. El "procedimiento" contempla uno o más métodos. Cuando las

normas o reglas se complementan con la acción de las personas en espacio y tiempo, se construye un procedimiento concreto.³

1.6.3 Manual de procedimientos

Tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo, la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Cada procedimiento es un traje a la medida y debe cumplir con los objetivos propuestos y requerimientos específicos, éste debe ser capaz de hacer que las personas hagan lo que tienen que hacer, en el momento indicado y que se haga como es debido. Éste indica cómo ejecutar las operaciones y procesos de forma estándar y uniforme, con una calidad predeterminada, una garantía de seguridad, oportunidad, economía, eficiencia y eficacia.

Otro factor sumamente importante para medir los procesos y establecer procedimientos financieros contables, es el Control Interno.

1.6.4 Manual de políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

³ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-Sistema-Contable/1929059.html> fecha 24 abril 2011.

También se puede elaborar manuales de políticas, para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.⁴

1.6.5 Procedimientos contables

Procedimientos contables, procesos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones en los libros contables.

Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos, que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.

Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables, son los siguientes:

- Recepción de inventarios
- Ventas de productos
- Fabricación de productos
- Registro de estimaciones
- Destrucción de inventarios

1.6.6 Control interno

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que:

- Los activos estén debidamente protegidos
- Los registros contables sean fidedignos
- La actividad se realiza eficazmente, de acuerdo con políticas trazadas por la gerencia

⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, Como utilizar y elaborar manuales administrativos, Manual de Políticas, Cáp. 6.

Los controles internos se dividen en:

- Controles internos contables
- Controles internos administrativos

1.6.7 Controles contables

Los controles contables comprenden, el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables. También comprende aquella parte del control interno, que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:⁵

- a. La custodia de los activos o elementos patrimoniales.
- b. Salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos, sean efectivamente representativos; constituyan una imagen fiel de la realidad económico-financiera de la empresa. Habrá de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente.

Deben brindar seguridad razonable sobre lo siguiente:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración
- Las operaciones se registran debidamente para:

⁵ Procedimientos Contables Y No Contables. (2010, October 03). *BuenasTareas.com*. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procedimientos-Contables-y-No-Contables/841641.html>

- Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Lograr salvaguardar los activos.
- Poner a disposición de la gerencia información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- La existencia contable de los bienes, se debe comparar periódicamente con la existencia física y se toman las medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.⁶

1.6.8 Control interno administrativo

No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

⁶ <http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

La investigación pretende la formulación de un problema, para facilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. También tendrá otras funciones como aclarar conceptos, reunir información acerca de un problema determinado. La investigación se realizó en forma descriptiva y experimental, es decir interpretar lo que es, para describir posteriormente lo que será. Contempló el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los procesos que actualmente realiza la empresa.

Por medio de lo experimental se buscó describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

La investigación inicial se realizó con la evaluación integral, en la cual se detectaron las áreas críticas de la empresa y se determinó la necesidad de implementar mejoras que fortalezcan las deficiencias de información, procedimientos y controles existentes.

2.2 Sujetos de la investigación

2.2.1 Sujeto de estudio

Estuvieron las personas relacionadas directa e indirectamente con el proceso administrativo y operativo. Dentro de ellas encontramos al personal que labora directamente en la empresa; pilotos, jefe de distribución y personal contable.

2.2.2 Unidad de análisis

Se analizó la estructura organizacional, estructura de control interno, expedientes de personal, documentos y facturas recibidas por gastos incurridos en el área de distribución y transporte, correspondiente al período de 2011.

2.3 Instrumentos

Para la recopilación de la información se utilizó entrevistas, cuestionario, narrativas, observación física y cálculos matemáticos.

A continuación se detalla una breve descripción de las técnicas que se utilizaron:

2.3.1 La entrevista

Se llevó a cabo entrevistas con el personal administrativo y operativo, con la finalidad de obtener información acerca de los distintos procesos que tienen implementados, para determinar las áreas críticas de la empresa; dentro de las entrevistas realizadas tenemos:

- Administrador
- Contador general
- Asistente contable
- Encargado de transporte
- Pilotos

2.3.2 El cuestionario

Se trasladó una serie de cuestionarios al administrador, contador general y asistente contable, para tener un panorama amplio de cómo está funcionando la empresa al día de hoy, estos nos proporcionó una idea de cómo se encuentra la empresa en lo fiscal, financiero y control interno. Ver anexo 2.

2.3.3 Observación

A través de la observación se pudo validar que la información que se obtuvo de las entrevistas y cuestionarios es correcta.

2.4 Procedimientos

La metodología que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de campo de la empresa Servicios S.A. consiste en evaluar las áreas críticas identificadas en el diagnóstico integral, para proponer las posibles soluciones.

Se llevó a cabo entrevistas con el personal involucrado de las distintas áreas, traslado de cuestionarios a las áreas sujetos de estudio, también visita física a las instalaciones para verificar los procesos.

2.5 Aportes

2.5.1 A Guatemala

Compartir el conocimiento adquirido a través de este trabajo, el cual presenta soluciones prácticas aplicables a las empresas que brindan servicios, y están en constante crecimiento.

2.5.2 A la empresa

Proporcionar una herramienta de control a la gerencia, que le permita identificar y mejorar los procesos administrativos y operativos establecidos en el presente trabajo, optimizar el uso de sus recursos financieros, para lograr sus objetivos en la reducción de gastos y costos.

2.5.3 A la universidad

Proveer información actualizada y ser una guía para futuras consultas de personas interesadas, estudiantes, profesionales sobre los procedimientos y políticas administrativas en una empresa de servicios.

2.5.4 A los estudiantes

Brindar, una guía que sirva de base, para la implementación y mejora de controles y procedimientos a empresas que se dedican a la prestación de servicios.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación

La práctica se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Servicios, S.A. para poder identificar y detectar los hallazgos de las bases sujetos de estudio, se procedió a entregar cuestionarios y entrevistas con el personal de las áreas involucradas; obteniendo los siguientes resultados:

3.1.1 Resultados área de auditoría

1. El personal de distribución y transporte realiza alto volumen de horas extras, sin embargo; dichas horas son negociadas con el personal para que se le cancele una parte y la otra se le otorga como día de descanso.
2. No se lleva un control adecuado, para validar y soportar las horas extras que realiza el personal en temporada; en la mayoría de los casos los pilotos no utilizan el marcaje de entra y salida ubicado en las instalaciones.
3. No cuenta con política laboral
4. No se elabora un documento de soporte por escrito, donde el personal firme que las horas fueron compensadas con días de descanso.
5. El personal contable no posee un manual de atribuciones, por lo que se debilita el control interno y se tiende a duplicar funciones.
6. El personal contable no ejerce la función de revisión y supervisión, acepta cualquier documento como soporte contable, en varias ocasiones le fueron liquidados recibos corrientes para soportar gasto de alimentación por parte del personal de distribución y transporte.
7. No existe una adecuada estructura de mando.
8. En varias ocasiones no se tiene el respaldo de las facturas emitidas por ventas del mes.
9. No se lleva archivo de integraciones y conciliaciones impresas, las cuales fueron revisadas y aprobadas por la gerencia.
10. No se tiene reportes sistematizados, que permitan comprobar la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos.

11. No se elabora un formato de aviso de contratación de personal, que estipule las condiciones salariales, los beneficios que obtendrá el trabajador, así como la autorización de la Gerencia.
12. La empresa tiene como política asegurar al personal, sin embargo no se encuentra en el expediente el respectivo certificado de seguro de vida del personal.
13. En algunos casos el expediente de los colaboradores no cuenta con la información completa, hace falta documentos de identificación, antecedentes penales, policíacos, y la respectiva investigación domiciliar que realiza la empresa.
14. No se tiene ningún registro escrito, en el cual se haga constar que a un colaborador se le ha promovido a un nuevo puesto.
15. No se tiene en medios magnéticos la elaboración de libro de salarios. El artículo 102 del código de trabajo, establece que todo patrón que ocupe a diez o más trabajadores en forma permanente, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el departamento administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
16. No se presenta al ministerio de trabajo el informe patronal, cuya fecha de vencimiento es el 28 del mes de febrero de cada año. De acuerdo al artículo No. 61 de código de trabajo los patronos están obligados a presentar dentro del plazo de dos meses de cada año, un informe impreso que contenga: salarios, bonificaciones y cualquier otra remuneración que otorgue a sus empleados.
17. La empresa requiere personal que presta sus servicios en el área de empaque y reempaque, el cual no se encuentra contratado como personal fijo.
18. No se realizan cotizaciones para la adquisición de compras y servicios, esto provoca que la compañía tenga únicamente los mismos proveedores para abastecer los insumos.
19. No se lleva un adecuado control en las entradas y salidas de combustible, esto provoca que los márgenes de costos no sean constante y se incrementen mes a mes.
20. El personal de distribución y transporte, dentro de vehículos tipo panel lleva recipientes plásticos con combustible, lo cual puede provocar accidentes y uso inadecuado del mismo.
21. No se cuenta con un adecuado control interno, que permita medir la efectividad de las distintas operaciones de la empresa; por la falta de políticas financieras y operativas.

22. No se realizan revisiones constantes por parte del personal de auditoría interna, en las áreas de distribución y transporte, Empaque y reempaque, cafetería, por ser las áreas que mayores ingresos, costos y gastos generan a la empresa.
23. El control interno es débil, debido a la falta de políticas internas, procedimientos y organigramas establecidos, no se puede ejercer la jerarquía. La información que se brinda es eficaz, pero en la mayoría de casos no es oportuna.

3.1.2 Hallazgos del área fiscal

1. No se realizan proyecciones de ISR del personal que se encuentra sujeto al impuesto. De acuerdo al art. 57 Ley del Impuesto Sobre la Renta; las personas que se desempeñan en relación de dependencia, deben presentar al patrono una declaración jurada al inicio de sus actividades laborales, en los formularios estipulados por la dirección.
2. No se realizan las declaraciones juradas del personal que se encuentra sujeta al ISR.
3. No se cuenta con una persona responsable, que verifique los cálculos de pago de impuestos y de dar seguimiento a la presentación de formularios a la SAT, lo cual ha provocado, que se realicen rectificaciones por modificación por pago de impuestos y multas por falta de presentación de declaraciones de impuestos, en el año 2011 se realizaron rectificaciones de pago de IVA por cálculos incorrectos.
4. La empresa actualmente está registrada en la SAT, para realizar pago de ISR trimestral del 31% de la renta imponible trimestral, es decir realiza pagos parciales, y a la vez IS acreditable a ISR, lo cual está generando la doble tributación, debido a que si está en cierres parciales, lo más recomendable es cambiarla de régimen, ISR acreditable a IS.
5. Se reciben facturas por liquidación de gastos de los pilotos, bajo cualquier concepto, no se verifica la naturaleza del gasto, por lo cual esto podría ser objeto de ajustes por parte de SAT, ya que los gastos no son del giro habitual del negocio. De acuerdo al art. 39 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; en la literal a) indica que se considera costos y gastos no deducibles, aquellos costos y gastos que no hayan tenido su origen en el negocio, actividad u operación que da lugar a la renta gravada.

6. No se tienen impresión los libros fiscales, lo cual ante cualquier revisión por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria puede generar multas.

De acuerdo al artículo 94 del código tributario inciso 4: la empresa está obligada a tener los libros contables y otros registros obligatorios que establece el Código de Comercio y las leyes tributarias específicas. No llevar al día dichos libros y registros, dentro de los dos meses calendario inmediato siguiente, la empresa será sancionada con una multa de Q. 5,000.00 cada vez que lo fiscalice.

El artículo 368, del Código de Comercio, establece: los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizadas de acuerdo al sistema de partida doble y usando los principios de contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros: inventarios, diario, mayor y estados financieros.

7. La emisión de facturas especiales es incorrecta ya que la empresa emite facturas a una misma persona varias veces, de acuerdo al artículo 52 de la ley del impuesto al valor agregado indica en el párrafo dos que no se podrán emitir facturas especiales en operaciones de carácter habitual que se realicen entre personas individuales.
8. En algunos casos no se detalla el impuesto sujeto a retención, nombres y apellidos, No. de cédula al momento de elaborar facturas especiales; lo cual puede ser sujeto a multas ante cualquier revisión por parte de la SAT. De acuerdo al Reglamento de la Ley del IVA en el artículo 32 indica que el impuesto siempre debe estar incluido, adicional los nombres y apellidos y número de cédula o NIT.

3.1.3 Hallazgos del área económico financiero

1. Se determinó que la empresa realiza pago trimestral de IS acreditable a ISR, lo cual está provocando desembolso de efectivo, debido al régimen de ISR al cual se encuentra sujeto la empresa.
2. No se lleva a cabo comparación, análisis y una adecuada revisión de los gastos ejecutados vrs. Los presupuestados.

3. No se realiza estimación para cuentas incobrables.
4. La falta de presentación del informe patronal al ministerio de trabajo puede ocasionar multas hasta de 15 sueldos mínimos.
5. La inadecuada elaboración de facturas especiales puede ser sujeta a multas.
6. Los empleados del departamento de distribución y transportes reciben viáticos al momento de empezar la temporada, los valores se liquidan con facturas, las cuales se aceptan en el área contable, sin evaluar la razonabilidad del gasto.

3.1.2 Análisis de los resultados

Al momento de realizar la Práctica Empresarial Dirigida a través de cuestionarios, entrevistas y revisión de documentos, podemos concluir que es de suma importancia que la empresa cuente con herramientas adecuadas, que le permitan medir los aspectos financieros, económicos, impuestos y el área de auditoría, ya que esto le permitirá minimizar riesgos que le provoquen pérdidas económicas, multas por falta de presentación de impuestos y un control débil.

A continuación se identifican los resultados obtenidos en el desarrollo de la práctica, los cuales; en gran medida afectan los tres factores sujetos a evaluar: Auditoria; Fiscal y Económico Financiero.

1. La falta de manuales de controles y procedimientos financieros contables, provoca obtener información financiera errónea, la cual no es útil para la toma de decisiones.
2. Si no se lleva un adecuado control y verificación de los viáticos y anticipos a gastos que se les otorga a los pilotos, esto puede provocar mal uso y manejo de dicho efectivo, adicional puede crear contingencias fiscales por no contar con los soportes, tales como facturas, que respaldan el gasto de la empresa.
3. No elaborar contrato de trabajo puede ocasionar multas y juicios laborales desfavorables para la empresa, ya que no hay un compromiso de mutuo acuerdo entre empleado y trabajador.

4. No presentar el informe patronal y no tener impreso el libro de salarios, ante cualquier revisión de las autoridades del ministerio de trabajo puede generar multas hasta por un monto de 2 a 10 sueldos mínimos. Art. 61 y 102 de Código de trabajo.
5. No llevar un adecuado control de horas extras puede generar gastos significativos a la empresa, es decir que la empresa pueda estar incurriendo en gastos adicionales, por pagar horas extras que realmente no fueron realizadas por el personal.
6. No contar con un procedimiento adecuado para el uso y manejo de inventarios en el área de distribución y transporte, puede provocar pérdidas en el departamento, los costos y gastos se verían incrementados por la falta de soporte de entradas y salidas del inventario.
7. No llevar un adecuado archivo y elaboración de declaraciones proyectadas y definitivas de ISR, del personal que trabajo en relación de dependencia, ante cualquier revisión de la SAT puede ocasionar multas.
8. No contar con una política para el manejo de servicio de encomiendas, provoca que se realicen pagos de gastos que no se lleven a cabo.
9. No realizar revisión periódica de los precios de los distintos servicios que la empresa presta, le puede provocar pérdidas a la empresa.
10. No tener una persona capacitada en el área contable, que sirva de filtro para detectar alguna anomalía en el pago de transportes, proveedores y todo lo relacionado a gastos de la empresa, puede provocar mal manejo de fondos y servicios dentro de la empresa.
11. De acuerdo al balance general, la empresa no realizó la regularización de Impuestos trimestrales contra utilidades retenidas.
12. La empresa no realiza estimación del 3% para cuentas incobrables.

3.2.1 Información Financiera

La empresa Servicios, S.A. proporcionó información financiera para los períodos comprendidos del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011 y 2010. Con dicha información, se procedió a realizar el Análisis de la información financiera vertical y horizontal, a continuación estados financieros:

Se presentan el estado de resultados desglosado en las diferentes áreas, en las cuales la empresa presta servicios para poder evaluar e identificar qué servicios son los que generaron mayores ingresos en el período 2011.

Cuadro No. 1
Estado de resultados por centro de costos
Empresa Servicios S.A.
Período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011
Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Distribución y transporte	%	Empaque y reempaque	%	Lavandería	%	Cafetería	%	Tienda	%	Lavado de Vehículo	%	Total	%
Ventas	5,772,630	49	2,259,385	19	144,790	1	2,773,387	23	902,181	8	11,869	0	11,864,242	100
Ganancia en ventas	5,772,630	49	2,259,385	19	144,790	1	2,773,387	23	902,181	8	11,869	0	11,864,242	100
<u>Gastos de operación</u>														
Gastos de distribución	6,404,034	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,404,034	54
Gastos de ventas	0	0	1,267,553	11	149,527	1	2,591,870	22	840,063	7	7,560	0	4,856,574	41
Gastos administrativos	291,784	2	114,203	1	7,319	0	140,184	1	45,602	0	600	0	599,692	5
Total gastos de operación	6,695,818	56	1,381,756	12	156,846	1	2,732,054	23	885,665	7	8,160	0	11,860,300	100
Ganancia /pérdida en operación	-923,188	-8	877,629	7	-12,056	0	41,333	0	16,516	0	3,709	0	3,942	0
<u>Gastos y productos financieros</u>														
<u>Gastos financieros</u>														
Comisiones bancarias	633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	633	0
<u>Productos financieros</u>														
Intereses cuentas bancarias	1,502	0	588	0	38	0	722	0	235	0	3	0	3,087	0
total productos financieros	869	0	588	0	38	0	722	0	235	0	3	0	2,455	0
Ganancia/pérdida del ejercicio antes de ISR	-922,319	-8	878,217	7	-12,018	0	42,055	0	16,750	0	3,712	0	6,397	0

Fuente: Información financiera empresa Servicios S.A.

Integraciones de gastos

Gastos de distribución y transporte		
No. De cuenta	Descripción	Cantidad
53-101-01-0108	Bonificación incentivo	116,941
53-101-01-0109	Bono catorce	94,727
53-101-01-0110	Sueldos	1,143,441
53-101-01-0112	Horas Extras	832,220
53-101-01-0114	Aguinaldo	94,727
53-101-01-0115	Vacaciones	21,974
53-101-01-0116	Indemnización	184,341
53-101-01-0120	Seguro patronal	202,546
53-101-01-0121	IRTRA	18,982
53-101-01-0122	INTECAP	18,982
53-101-01-0125	Transporte	1,406
53-101-01-0128	Atención al personal	3,656
53-101-01-0129	Alimentación empleados	34,912
53-101-01-0131	Gastos de contratación del personal	11,293
53-101-01-0253	Depreciación vehículos	48,636
53-101-01-0301	Renta de paneles	122,293
53-101-01-0302	Sub contratos en repartos	345,105
53-101-01-0303	Daños a panel	4,142
53-101-01-0304	Servicios y mantenimiento	431,654
53-101-01-0305	Amortización de llantas	84,133
53-101-01-0306	Viáticos	299,217
53-101-01-0309	Impuesto sobre combustible	67,633
53-101-01-0310	Envío de encomiendas	66,972
53-101-01-0311	Peajes	17,819
53-101-01-0312	Seguro vehículos	88,208
53-101-01-0313	Seguro al personal	9,384
53-101-01-0314	Teléfono	41,214
53-101-01-0318	Leasing de paneles	802,490
53-101-01-0319	Hospedajes	25,441
53-101-01-0321	Combustible y lubricantes	1,143,135
53-101-01-0322	Correo	338
53-101-01-0323	Alquileres	8,592
53-101-02-0252	Depreciación mobiliario y equipo	9,754
53-101-02-0301	Traslado personal sub contrato	2,946
53-101-02-0312	Seguro vehículos	4,779
TOTAL		6,404,034

Gastos de empaque y reempaque		
No. De cuenta	Descripción	Cantidad
53-102-01-0108	Bonificación incentivo	7,050
53-102-01-0109	Bono catorce	5,125
53-102-01-0110	Sueldos	63,128
53-102-01-0112	Horas Extras	3,517
53-102-01-0114	Aguinaldo	5,125
53-102-01-0115	Vacaciones	4,031
53-102-01-0116	Indemnización	6,305
53-102-01-0120	Seguro Patronal	6,971
53-102-01-0121	IRTRA	653
53-102-01-0122	INTECAP	653
53-102-01-0124	Uniformes	3,009
53-102-01-0125	Transportes	14,163
53-102-01-0128	Atención al personal	1,541
53-102-01-0129	Alimentación a empleados	99,303
53-102-01-0131	Gastos de contratación de personal	6,966
53-102-01-0210	Papelería y útiles	1,744
53-102-01-0252	Depreciación mobiliario y equipo	2,845
53-102-01-0277	Impuestos y contribuciones	4,460
53-102-01-0302	Salarios personal temporal	816,552
53-102-01-0349	Quebrado de frascos	29,015
53-102-01-0355	Donaciones personal	185,396
TOTAL		1,267,553

Gastos de cafetería		
No. De cuenta	Descripción	Cantidad
53-104-01-0108	Bonificación incentivo	51,647
53-104-01-0109	Bono catorce	38,161
53-104-01-0110	Sueldos	461,985
53-104-01-0112	Horas extras	96,879
53-104-01-0114	Aguinaldos	38,161
53-104-01-0116	Indemnización	53,104
53-104-01-0120	Seguro patronal	58,284
53-104-01-0121	IRTRA	5,438
53-104-01-0122	INTECAP	5,438
53-104-01-0125	Transporte	10,006
53-104-01-0128	Atención al personal	899
53-104-01-0210	Papelería y útiles	3,010
53-104-01-0252	Depreciación mobiliario y equipo	11,836
53-104-01-0277	Impuestos y contribuciones	4,062
53-104-01-0301	Gas propano	128,733
53-104-01-0302	Alquiler Mobiliario y Equipo	4,844
53-104-01-0303	Carne y pollo	574,754
53-104-01-0304	Abarrotes	549,956
53-104-01-0305	Verduras	387,659
53-104-01-0331	Seguro personal	3,618
53-104-01-0332	Suministros	53,925
53-104-01-0333	Reparación y mantenimiento equipo	44,806
53-104-01-0338	Correo	338
53-104-02-0124	Uniformes	246
53-104-02-0306	Sueldos temporales	4,079
	Total	2,591,870

Cuadro No. 2
Estado de resultados comparativos
Empresa Servicios S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010-2011
Cifras expresadas en quetzales

Estado de Resultados	2011	%	2010	%	Variación	%
Ventas	11,864,242	100	9,910,673	100	1,953,568	100
Costo de ventas	-	-	-	-	-	-
Total costo	-	-	-	-	-	-
Ganancia bruta en ventas	11,864,242	100	9,910,673	100	1,953,568	100
<u>Gastos de operación</u>						
Gastos de distribución	6,404,034	54	5,375,619	54	1,028,415	53
gastos de administración	599,692	5	539,604	5	60,087	3
gastos de ventas	4,856,574	41	3,989,367	40	867,207	44
total de gastos de operación	11,860,300	100	9,904,591	100	1,955,709	100
Ganancia operacional	3,942	0	6,083	0	(2,141)	(0)
<u>Otros gastos y productos financieros</u>						
Productos Financieros	2,455	0	4,033	0	(1,578)	(0)
Intereses	-	-	-	-	-	-
Total de otros gastos y productos financieros	2,455	0	4,033	0	(1,578)	(0)
Ganancia del ejercicio	6,397	0	10,116	0	(3,719)	(0)
Resultado antes de ISR	6,397	0	10,116	0	(3,719)	(0)
(+)Traslado de gastos siguiente período regla 97/3	355,809		158,415			
(-) Intereses Producto	-3,087		-4,955			
(-) gastos periodo anterior x Regla 97-3	-158,415		0			
(+) gastos no deducibles	185,076		0			
Resultado afecto a Impuesto Sobre la Renta	385,779	3	163,576	2		
ISR	119,592	1	50,708	1		
Utilidad Neta	266,188	2	112,867	1		

Fuente: Información financiera empresa Servicios S.A.

El análisis obtenido del estado de resultados comparativo, refleja que la empresa tiene un crecimiento en ventas de Q. 1,953,569.00, comparado con el total de ingresos del año 2010 lo que representa un crecimiento de 19%, sin embargo; el resultado final de la empresa se ve afectado por el incremento de gastos de Q.1,895,622.00, en gastos de distribución y ventas, lo cual le permite tener únicamente una utilidad antes de impuesto Q. 3,942.00, esto implica que la empresa no está siendo rentable, por no contar con controles o estrategias adecuadas en la ejecución de gastos.

Otro aspecto importante a observarse en los estados financieros es, que la empresa aplica la regla 97-3, la cual; consiste en trasladar gastos del periodo de cierre para el siguiente, esto; es un indicio de riesgo que tiene la empresa, de continuar como negocio en marcha ya que las pérdidas acumuladas absorben el capital autorizado.

Cuadro No. 3

Balance General Comparativo

Empresa Servicios S.A.

Al 31 de diciembre de 2011-2010

Cifras expresadas en quetzales

Activo	2011		2010		Variaciones	
	Diciembre		Diciembre		Diciembre	
Circulante						
Caja y bancos	316,368	9%	11,180	0%	305,188	28%
Cuentas por cobrar						
Cientes	1,157,049	33%	1,851,910	77%	(694,861)	-63%
Otras "cuentas x cobrar inter company"	1,620,041	46%	173,832	7%	1,446,208	130%
Total	2,777,090	79%	2,025,742	84%	751,348	68%
Inventarios						
Cafeteria	29,483	1%	27,384	1%	2,098	0%
Combustibles	2,900	0%	1,758	0%	1,142	0%
Abarros	27,510	1%	23,001	1%	4,509	0%
Total	59,893	2%	52,143	2%	7,750	1%
Gastos anticipados	105,188	3%	-	0%	105,188	9%
Suma activo circulante	3,258,538	93%	2,089,065	87%	1,169,473	105%
Propiedad planta y equipo						
Edificio e instalaciones neto	2,429	0%	2,733	0%	(304)	0%
Equipo de computación neto	8,420	0%	13,128	1%	(4,708)	0%
Mobiliario y equipo neto	84,895	2%	80,720	3%	4,175	0%
Vehiculos neto	165,167	5%	224,450	9%	(59,282)	-5%
Otros activos						
Suma propiedad planta y equipo	260,911	7%	321,031	13%	(60,119)	-5%
Total activo	3,519,450	100%	2,410,096	100%	1,109,354	100%

	2011		2010		Variaciones	
	Diciembre		Diciembre		Diciembre	
Pasivo						
Circulante						
Cuentas por pagar						
Proveedores locales	579,398	16%	392,458	16%	186,940	17%
Otras cuentas por pagar	2,306,583	66%	1,373,245	57%	933,338	84%
Suma pasivo circulante	2,885,981	82%	1,765,703	73%	1,120,278	101%
Otros	675,204	19%	536,794	22%	138,410	12%
Pasivos acumulados	675,204	19%	536,794	22%	138,410	12%
Total pasivo	3,561,186	101%	2,302,497	96%	1,258,688	113%
Capital y reservas						
Capital pagado	5,000	0%	5,000	0%	-	0%
Reserva legal	7,193	0%	0	0%	7,193	1%
Ganancias o pérdidas acumuladas	(53,929)	-2%	102,598	4%	(156,528)	-14%
Total capital y reservas	(41,736)	-1%	107,598	4%	-149,334	-13%
Total pasivo y capital	3,519,450	100%	2,410,096	100%	1,109,354	100%

Fuente: Información financiera empresa Servicios S.A.

Cuadro No. 4

SERVICIOS S.A.

RAZONES FINANCIERAS

(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

RATIOS FINANCIEROS	AL 31 DE DICIEMBRE			
	2010		2011	
RATIO DE SOLVENCIA CIRCULANTE				
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	2,089,065	1.18	<u>3,258,538</u>	1.13
PASIVO CIRCULANTE	1,765,703		2,885,981	
<p>La empresa tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo con su activo circulante, se considera sana una relación de 2.0 y para el año 2011 se encuentra en 1.13.</p>				
RATIO PRUEBA DEL ACIDO				
<u>ACTIVO CIRCULANTE - INV</u>	2,036,922	1.15	<u>3,198,645</u>	1.11
PASIVO A CORTO PLAZO	1,765,703		2,885,981	
<p>La empresa tiene la capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo unicamente con el activo circulante sin comprometer sus inventarios.</p>				
RATIO DE ENDEUDAMIENTO				
<u>TOTAL PASIVO</u>	2,302,497	95.5%	<u>3,561,186</u>	101.2%
TOTAL ACTIVO	2,410,096		3,519,450	
<p>Para el año 2011 la empresa no tiene la capacidad de cubrir su endeudamiento total con el activo total.</p>				
PERIODO PROMEDIO DE RECOLECCION				
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	1,851,910	68.20	<u>1,157,049</u>	35.60
VENTAS ANUALES/365	27,153		32,505	
<p>La rotación de cuentas por cobrar se encuentra en 35.60 días, un margen aceptado 45; es decir la empresa recupera sus cuentas por cobrar en un máximo de 35.60</p>				

A continuación se presenta el cálculo del impuesto de solidaridad:

Descripción	ISO acreditable a ISR	
	Dic-11	
Ventas netas	11,864,241.90	100%
(-) Costos	11,260,608.13	95%
(-) Gastos operacionales	599,691.73	5%
(+) Otros ingresos y gastos	(2,455.29)	0%
Utilidad neta del periodo sin ajustes	6,397.33	0%
<u>Utilidad que ha pagado ISR</u>	-	
(-) Dividendos / intereses	3,087.00	0%
Regla 97-3 periodo de cierre actual	(352,613.00)	-3%
Regla 97-3 periodo de cierre anterior	158,415.00	1%
(+) Gastos no deducibles	(185,075.90) - 376,186.90	-2%
Utilidad Afecta ISR	382,584.23	3%
Utilidad definitiva afecta a ISR	382,584.23	3%
ISR 31%	118,601.11	1%
<u>Pagos trimestrales</u>		
Pago de ISR en el período 2011	86,520.00	
Pago de ISO en el período 2011	79,896.00	
	166,416.00	
Impuesto a favor	(47,814.89)	

Fuente: Información financiera de la empresa Servicios S.A.

La empresa realiza pagos de impuesto de solidaridad acreditable a ISR, por un monto de 79,896.00 este desembolso de efectivo puede ahorrarse, debido a que la empresa realiza cierres parciales para el pago de ISR.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

En una empresa que se encuentra en constante crecimiento, es importante contar con procesos y procedimientos bien definidos, tanto en la parte productiva como financiera, estos instrumentos garantizan la adecuada ejecución de las funciones y procesos, también ayudan a medir la eficiencia y eficacia del control interno, los procesos y procedimientos financiero contables, ayudan a garantizar que las diversas funciones se realizan de forma adecuada y que el resultado final, es decir la información financiera que se presenta, es confiable y oportuna.

De acuerdo al estudio realizado en la empresa Servicios, S.A. y en la determinación de áreas críticas, surge la necesidad de modificar e implementar procesos y procedimientos financieros, contables y fiscales. Esto con la finalidad de proporcionar una herramienta, que le permita poseer mayor control en las distintas áreas sujetas a estudio, cabe mencionar que es importante que el crecimiento financiero que actualmente está teniendo la empresa; cuente con un respaldo que le permita garantizar que lo relacionado con el área de impuestos, se está manejando de acuerdo a las leyes fiscales de Guatemala. Con la modificación e implementación de estos procesos y procedimientos. Cubriremos tres riesgos en la empresa, estos son:

Aspecto fiscal, si no se cuenta con procedimientos bien definidos, la empresa podrá incurrir en multas, omisiones en pagos de impuestos, ajustes ante cualquier revisión por parte de Superintendencia de Administración Tributaria, ya que no cuenta con lineamientos claros y específicos que identifiquen a qué tipo de gastos está sujeta la empresa, o qué tipo de gastos pueden ser reportados en la empresa.

En el aspecto interno, corre el riesgo de no contar con controles internos, que le permitan medir riesgos en los distintos departamentos, por la debilidad que actualmente posee, ya que no es confiable y seguro, y no le permita medir o garantizar que todas las funciones y operaciones que se están realizando,

A nivel de información financiera puede tener costos y gastos elevados, por no contar con lineamientos que le indiquen por ejemplo qué tipos de compras y gastos deben realizarse y bajo qué parámetros trabajar para que los costos y gastos sean razonables y no elevados.

Derivado que la necesidad primordial de la gerencia es, aumentar el control sobre la ejecución de los costos y gastos, para mejorar los resultados de eficiencia, eficacia y economía, se propone la utilización de procesos y procedimientos financieros, contables y fiscales, como una herramienta útil para controlar y tomar decisiones sobre bases sólidas y no sobre especulaciones, para establecer los índices de control que evalúen la eficiencia de la planeación y ejecución de los gastos.

4.1.2 Propuesta para el área de auditoría

En base a la información obtenida y recabada en el área de distribución y transporte, surge la necesidad de implementar controles y procedimientos administrativos, que fortalezcan y garanticen el adecuado control de gastos, esto con el fin de minimizar errores y evitar riesgos.

- Se deberá implementar que toda compra igual o mayor a Q. 1,000.00, debe contar con tres cotizaciones antes de realizar la compra o el servicio; y deberá ser autorizado por la gerencia, esto ayudará a llevar un mejor control en el desembolso de gastos.
- Revisar y analizar los gastos, de manera trimestral; para detectar qué proveedores suben costos y poder buscar a nuevas opciones.

A continuación se proponen una serie de procedimientos que ayudarán a llevar un mejor control en dicha área.

Procedimiento administrativo

Asunto Liquidación de viáticos y encomiendas.	Fecha de vigencia junio/2012	Procedimiento No. 1 nuevo
---	---------------------------------	---------------------------------

A. Objetivo

Definir los mecanismos para realizar el control de liquidaciones de viáticos y encomiendas de la empresa Servicios, S.A.

B. Responsabilidad

1. Pilotos de vehículos tipo panel
2. Departamento de distribución
3. Departamento de contabilidad

Responsable del proceso: Jefe de distribución

C. Generalidades

Viáticos y encomiendas

Son anticipos de gastos que obtiene el personal de transportes para movilizarse y realizar sus funciones diarias durante un período impositivo del 1ro de enero, al 31 de diciembre de cada año.

D. Aspectos reglamentarios

- a. La empresa considera como gasto todas las remuneraciones de viáticos y encomiendas, al momento en que se realiza el pago correspondiente.
- b. Toda remuneración de viáticos y encomiendas deberá estar soportado con documentos fiscales, los cuales figuran dentro de los registros contables.
- c. Es prohibido alterar, modificar los documentos fiscales.

E. Procedimiento

1. Pilotos de transportes

- a. Procederá a elaborar su respectiva liquidación por separado, de viáticos y encomiendas mensualmente, cuando goce de las distintas remuneraciones.
- b. Utilizará el formato establecido y detallará los gastos realizados del mes. Este formato será el único aceptado para el registro de las liquidaciones (Anexo I).
- c. El monto a liquidar deberá ser igual al monto recibido por concepto de viáticos y encomiendas.
- d. Deberá trasladar el primer día hábil de cada mes, al jefe de distribución; su respectiva liquidación con documentos que llenen los requisitos fiscales.

2. Área de distribución

- a. El Jefe de distribución es el encargado de verificar la razonabilidad de los gastos y de autorizarlos de acuerdo a la liquidación presentada.
- b. El jefe de distribución elabora un reporte en el cual indica código de empleado, nombre y monto liquidado, descripción del gasto. (Anexo II)
- c. Traslada las distintas liquidaciones al área contable, el 3er. día de cada mes.
- d. El jefe de distribución es el encargado de informar a los pilotos de transporte, los montos que formaran parte de sus ingresos; cuando no se liquide dicha remuneración en el mes que corresponde, de acuerdo al reporte que traslado contabilidad.
- e. Es responsabilidad del departamento de distribución, trasladar los documentos con conocimiento al área contable.

3. Área de Contabilidad

- a. Verificar que las liquidaciones de viáticos y encomiendas, estén físicamente de acuerdo al listado realizado por el jefe de distribución.

- b. Realizar los registros contables de las liquidaciones de viáticos y encomiendas, al momento que tenga en su poder las facturas.
- c. Verificar los datos fiscales para que el gasto sea soportado, es decir fecha, valor, número de identificación tributaria, nombre a quien se emite la factura, nombre del proveedor de la factura.
- d. Mensualmente trasladará el reporte, en el cual indicará el monto depositado y liquidado por los pilotos de transportes; así mismo indicará qué facturas no fueron aceptadas por alteraciones, fuera de fecha, legibilidad, tachones etc.; las cuales se devolverán al jefe de distribución con su respectivo conocimiento.
- e. Verifica que se haya registrado todas las liquidaciones, para informar los montos y nombres de las personas, que deberán considerar dicha remuneraciones como parte de sus ingresos, por no liquidarlos en el mes correspondiente.
- f. Contabilidad no aceptará aquellas liquidaciones que no incluya la autorización del Jefe de área.
- g. El área contable por ningún motivo tiene la facultad de aceptar liquidaciones fuera de tiempo, salvo las autorizadas por gerencia financiera.

4. Autorización

Cualquier excepción a este procedimiento, debe ser autorizado previamente por el gerente corporativo.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
---------------	--------------	--------------

Política Contable

Asunto Política gastos de distribución	Fecha de vigencia Junio/2012	Política No. 1 Nueva
--	---------------------------------	----------------------------

A. Alcance

Esta política es aplicable a los siguientes tipos de gastos:

- Gastos operativos de la bodega de distribución
- Gasto de fletes y acarreos
- Otros gastos relacionados con la distribución de los productos para la venta.

B. Política

Es política de Servicios, S.A. registrar los gastos de distribución, en el mes en que se incurren y que son necesarios para cumplir con la entrega del reparto de los productos.

Es política de Servicios, S.A. cumplir con el principio contable de la relación ingreso - gasto en función de cada período contable, por lo que; en caso de no contar con la documentación que respalde cada gasto, se deberá registrar una provisión contable, basada en hechos y eventos confiables. Estas provisiones o estimaciones de gastos, deben ser ajustadas al mes siguiente, al contar con la documentación apropiada.

C. Responsabilidad

Es responsabilidad del jefe de contabilidad y gerente financiero, la aplicación correcta de esta política de registro de gastos de distribución.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
---------------	--------------	--------------

Asunto Política gastos de ventas	Fecha de vigencia Junio/2012	Política No. 2 Nueva
--	---------------------------------	----------------------------

A. Alcance

Esta política es aplicable a los siguientes tipos de gastos de ventas:

- Sueldos, salarios, comisiones, premios y prestaciones laborales
- Gastos de viaje, movilidad, depreciación de vehículos.
- Honorarios profesionales, servicios externos, suscripciones, publicaciones, registros sanitarios, investigación de mercados.
- Teléfono, correo, energía eléctrica, papelería y útiles de oficina.
- Mantenimiento, amortizaciones, depreciaciones y gastos varios de venta.

B. Política

Es política de Servicios, S.A. registrar los gastos de ventas, en el mes en que son realmente incurridos y utilizados.

Es política de Servicios S.A. cumplir con el principio contable de la relación ingreso – gasto, en función de cada período contable, por lo que, en caso de no contar con la documentación que respalde cada gasto, se deberá registrar una provisión contable basada en hechos y eventos confiables. Estas provisiones o estimaciones de gastos, deben ser ajustadas al mes siguiente, al contar con la documentación apropiada.

C. Responsabilidad

Es responsabilidad del jefe de contabilidad y gerente financiero, la aplicación correcta de ésta política de registro de gastos de venta.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
----------------------	--------------	---------------------

Asunto Política registro cuentas incobrables	Fecha de vigencia Junio/2012	Política No. 3 Nueva
--	---------------------------------	----------------------------

A. Alcance

Esta política es aplicable a los clientes, que se les prestan los servicios.

B. Política

Este registro se debe regularizar mensualmente de acuerdo al porcentaje del 3% que establece la ley, sobre las cuentas por cobrar que pertenezcan al giro normal de las operaciones de la compañía.

C. Responsabilidad

Es responsabilidad del jefe de contabilidad, y el gerente financiero, mantener los registros contables y financieros.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
---------------	--------------	---------------------

Procedimiento Administrativo

Asunto Integraciones y conciliaciones	Fecha de Vigencia Junio/2012	Procedimiento No. 2 Nuevo
--	---------------------------------	---------------------------------

A. Objetivo

Definir el procedimiento para la preparación, fecha de presentación, seguimiento, control y regularización de las integraciones y conciliaciones de cuentas de balance, de la empresa Servicios, S.A.

B. Responsabilidad

Es responsabilidad del contador general, la preparación de las integraciones de todas las cuentas de balance, quien podrá delegar la elaboración de ciertas integraciones a su asistente y/o auxiliares contables.

C. Generalidades

Las integraciones y conciliaciones de cuentas, deben prepararse inmediatamente después de efectuado el cierre mensual y/o anual. Deben ser presentadas a Gerencia Financiera para su revisión y aprobación los primeros 15 días calendario del mes siguiente de efectuado el cierre.

D. Procedimiento

- Deben emitirse los registros auxiliares contables de las cuentas de balance y proceder a integrar.
- Todo ajuste o reclasificación derivado de la preparación de estas debe hacerse en el mes en que se integra, soportando dichas operaciones con la respectiva documentación y autorización de la gerencia financiera.

Autorización

Cualquier excepción a este procedimiento, debe ser autorizada previamente por el gerente financiero y/o gerente Corporativo.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
---------------	--------------	--------------

Procedimiento Administrativo

Asunto ISR del personal que labora en relación de dependencia	Fecha de Vigencia Junio/2012	Procedimiento No. 3 Nuevo
--	---------------------------------	---------------------------------

A. OBJETIVO

Definir, estandarizar y aplicar los preceptos legales vigentes en el proceso de cálculo del Impuesto sobre la renta del personal que labora en relación de dependencia, para obtener el valor de la retención mensual en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del mismo año, las modificaciones y la liquidación definitiva anual del Impuesto.

B. RESPONSABILIDAD

1. Contabilidad

- Contar con stock de formularios SAT-No. 1101, proveer al empleado y que cumpla con la presentación del mismo.
- Solicitar al inicio de la relación laboral, constancia de retención de Impuesto sobre la renta del patrono anterior y el detalle de las prestaciones pagadas en el periodo parcial.
- Determina el cálculo del Impuesto sobre la renta, la retención mensual y determinar el impuesto definitivo en la liquidación anual, basándose en la documentación presentada por el empleado registrado en planilla normal.
- Retener mensualmente en las planillas de sueldos o comisiones, el Impuesto sobre la renta, enterarlo al fisco, elaborar y entregar las constancias de retención del Impuesto en el plazo establecido.
- Conciliar anualmente las retenciones del Impuesto sobre la renta.

2. Gerencia de auditoría interna

Por intermedio del encargado de planilla realizar los cálculos del Impuesto sobre la renta a que se refiere el numeral anterior del personal registrado en esa planilla.

C. Generalidades

- El período del Impuesto sobre la renta comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.
- La declaración jurada ante el patrono debe ser preparada por el empleado al inicio del periodo fiscal en los formularios que establece la ley, esta declaración es la base para determinar la retención del Impuesto sobre la renta mensual y la liquidación definitiva anual.
- La presentación de este formulario es para el personal que obtenga ingresos de Q 36,000.00 o más.

D. Procedimiento

Contabilidad

La responsabilidad es de Gerencia de Recursos Humanos, quien puede delegar las actividades siguientes:

- a. Mantiene stock de formularios SAT-1101 Declaración Jurada ante el Patrono. Entrega al empleado y recibe el formulario debidamente lleno y firmado, al inicio y final del período fiscal y cada vez que el empleado tenga modificaciones en los ingresos y deducciones. Verifica los documentos adjuntos para las deducciones.
- b. Recibe las planillas del IVA. del personal que desee realizar el trámite a través de la empresa, las presenta en la SAT y entrega a contabilidad dentro de los primeros cinco días hábiles del mes de enero de cada año.
- c. Archiva las planillas y documentación del cálculo de Impuesto sobre la renta en el expediente de cada empleado, por cualquier revisión futura de auditoría externa, interna y fiscal.
- d. Cuando un empleado inicia relación laboral, solicita dentro de los requisitos indispensables, la constancia de retención del Impuesto sobre la renta y un detalle de los ingresos que devengó con el patrono anterior.

1. Proyección y cálculo de retenciones mensuales al inicio del período fiscal

- a. Revisa la declaración jurada ante el patrono y determina que sean razonables los datos contenidos tanto ingresos como deducciones y procede así:
 1. Los ingresos deben incluir los Sueldos, Comisiones, Premios (promedio del año anterior), Bonificación incentivo, Bono catorce, Aguinaldo, Bono por antigüedad, Vacaciones, Depreciación de vehículo, Viáticos (no liquidados con facturas) y cualquier prestación futura que otorgue la empresa.
 2. En las deducciones se toman en cuenta las que se encuentren vigentes en la Ley Impuesto sobre la renta.
 3. Deducción única de Q.36,000.00, sin necesidad de comprobación. (igual en período menor a un año)
 4. Cuota laboral IGSS. sobre sueldos afectos (excepto Bono catorce, Aguinaldo, Bonificación incentivo); cuotas pagadas a colegios profesionales; primas de fianza; primas, contribuciones, cuotas o aportes establecidos en planes de previsión social, pensiones y jubilaciones, para trabajadores, de capitalización individual; primas de seguro no dotales, de accidentes personales y gastos médicos hospitalarios contratados con empresas autorizadas para operar en el país y con empresas extranjeras debidamente registradas en la Superintendencia de Bancos.
 5. Monto de pensiones alimenticias fijadas por tribunal de familia y mientras sus efectos se mantengan.
 6. Las donaciones que puedan comprobarse fehacientemente, hasta un 5% de la renta neta.
 7. Los gastos médicos, exámenes radiológicos, patológicos, radiografías, gastroscopias, exploraciones, tomografías y cualquier otro procedimiento, internamiento en hospitales y centros de salud pagados en Guatemala por el empleado y los que realice en beneficio de su cónyuge o conviviente e hijos menores o discapacitados. Deben comprobarse con las facturas legales.
 8. Bono Catorce y Aguinaldo.
- b. Al total de Ingresos resta las deducciones y obtiene la Renta Imponible. Cuando el período es menor a un año, anualiza esta renta.

- c. A la Renta Imponible aplica el Impuesto sobre la renta que corresponda de acuerdo a la tabla que indica la Ley. En caso de la renta anualizada, divide el Impuesto entre 12 y multiplica por el período menor a un año.
 - d. El acreditamiento del Impuesto al valor agregado al Impuesto sobre la renta, lo calcula multiplicando la renta neta por el 50%, el resultado lo multiplica por el coeficiente 0.10714286. No procede modificar el crédito estimado del IVA, sino hasta la presentación de la planilla sellada por la SAT.
 - e. Resta al Impuesto sobre la Renta el crédito estimado del Impuesto al Valor Agregado y el resultado lo divide entre el número de meses del periodo fiscal; este valor representa la retención mensual.
 - f. Cada vez que se modifiquen los ingresos el contador recibe dentro de los veinte días hábiles siguientes, una nueva declaración jurada ante el patrono y ajusta la retención; si el empleado no la presenta ajusta sin previo aviso, el valor retenido mensual. (Esto no exime al empleado a presentar la declaración jurada)
 - g. Cuando un empleado se retira de la empresa, verifica nuevamente que la retención mensual se haya efectuado conforme los ingresos reales proyectados y ajusta el valor en la liquidación final de labores. Elabora y entrega al empleado detalle de ingresos y constancia de retención de Impuesto sobre la renta.
- 2. Liquidación anual definitiva del impuesto sobre la renta**
- a. Prepara la liquidación definitiva anual entre el sexto y octavo día hábil del mes de enero, así:
 - i. Verifica los ingresos registrados en los auxiliares de contabilidad: planillas de sueldo, comisiones, premios, bonificación incentivo, Aguinaldo, Bono catorce, Bono por antigüedad, etc., es decir datos reales, para ajustar la renta del empleado.

- ii. Las deducciones se consideran únicamente las documentadas, excepto la cuota laboral y la deducción única de Q 36.000.00.
- iii. Determina la renta imponible de los empleados que tuvieron un patrono anterior, unificando los ingresos y deducciones; documenta la información anterior con la constancia de retención y el detalle que el empleado debió entregar al iniciar la relación laboral.
- iv. Calcula el Impuesto sobre la renta anual.
- v. Determina el máximo de Impuesto al Valor Agregado que el empleado puede acreditar al Impuesto Sobre la Renta, multiplica la renta neta por 100% y aplica el coeficiente 0.10714286.
- vi. Efectúa la liquidación definitiva anual de Impuesto sobre la renta, en la sección ajuste por crédito Impuesto al valor Agregado de la declaración jurada ante el patrono y registra: Línea 33 Impuesto sobre la renta determinado. (inciso 7.4)
 - 1. Línea 34 Impuesto al valor agregado según planilla sellada por la SAT y lo multiplica por 100%, este crédito no puede exceder del valor determinado en el numeral 7.5
 - 2. Línea 37 Resta del Impuesto sobre la renta el crédito por IVA., y obtiene sub-total.
 - 3. Línea 38 Total del Impuesto sobre la renta retenido en el periodo del 1 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente, descontado en planillas y pagado a la SAT.
 - 4. Línea 39 Resta al Sub total de línea 37 el valor de las retenciones del periodo y obtiene impuesto a pagar o a favor del empleado.
 - 5. Impuesto a pagar lo descuenta al empleado en la primera quincena de enero. Este valor lo incluye en el pago de retenciones de enero. (vence el décimo día hábil de febrero)
 - 6. Las retenciones en exceso se devuelven al empleado.
 - 7. No incluye en la liquidación definitiva al personal dado de baja antes de finalizar el periodo, porque:

Es el empleado quien tiene la obligación de presentar su declaración jurada ante la SAT directamente y si cambia de patrono debe informar a éste sobre los ingresos y retenciones para efectos de su liquidación definitiva anual.

3. Retención del impuesto sobre la renta y pago de retenciones mensuales

- Retiene mensualmente en la planilla de sueldos o comisiones el Impuesto sobre la renta sin excepción, registra contablemente este valor y elabora declaración jurada (escrita o electrónica) para el pago del impuesto al fisco, a más tardar el décimo día hábil del mes siguiente al que corresponden las retenciones.
- En la declaración y pago de retenciones del mes de enero (nuevo período fiscal) registra el monto total del Impuesto retenido en exceso del periodo fiscal anterior y lo aplica a las nuevas retenciones hasta agotarlo.

4. Constancias de retención del impuesto sobre la renta

Elabora y entrega las constancias de retención de Impuesto sobre la renta a los empleados durante el mes de enero, el plazo máximo que establece la ley son 20 días hábiles después de la fecha de retenido el impuesto.

Conciliación anual de retenciones

Elabora detalle de las retenciones en exceso.

Elabora y cuadra la conciliación anual de retenciones en los formularios vigentes y presenta a la SAT a más tardar el 20 de marzo de cada año.

4. Resumen

El jefe de contabilidad velará porque los cálculos del Impuesto sobre la renta se efectúen de acuerdo con las normas legales vigentes, los cambios que se efectúen en la legislación deben conocerlos, informarlos y aplicarlos estricta y oportunamente. Este procedimiento se modificará automáticamente por los cambios a las Leyes.

Velar porque el empleado cumpla con presentar su declaración jurada ante el patrono (cuando inicie labores, inicie periodo fiscal o se modifiquen sus ingresos), adjunte su documentación y presente la planilla del I.V.A., en los plazos establecidos.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
---------------	--------------	--------------

4.1.2 Propuesta para el área fiscal

- Asignar a una persona responsable de revisar y validar el pago de impuestos, para evitar la omisión en la presentación de formularios y pagos, a los cuales está afecta la empresa Servicios S.A.
- Brindar inducción y capacitar al personal contable a través de seminarios, para que puedan dominar las leyes fiscales, a que está sujeta la empresa.
- Implementar la creación de provisión para cuentas incobrables.
- Elaborar adecuadamente las facturas especiales, las cuales deben contener el monto sujeto a retención, nombres y apellidos, dirección, número de cédula.
- No elaborar facturas especiales a la misma persona varios meses.
- Que el personal contable pueda identificar que documentos son soporte fiscal y constituyen gasto deducible.

4.1.3 Propuesta para el área económico financiero

- Implementar el módulo de presupuestos, el cual ayudará a validar y justificar los gastos presupuestados, comparados con los gastos reales ejecutados.
- Capacitación al personal contable en los distintos aspectos fiscales.
- Que el personal contable sea un filtro para poder validar cualquier tipo de gasto.
- Implementar una programación, en la cual se indiquen las fechas de entregas de cierre, conciliaciones, integraciones, impresión de libros fiscales.
- Realizar un manual de descripción de puesto y responsabilidad del área contable.
- Implementar controles para que el área contable pueda validar el pago de remuneraciones al personal, tales como: horas extras, bonos especiales, y cualquier otra remuneración que implique efectivo.
- Implementar la emisión de reportes del módulo de planilla de sueldos, para minimizar tiempos y tener información confiable de los asalariados.
- De acuerdo al análisis realizado con el pago de impuestos, y verificación de documentos se determinó que es importante que la empresa, realice el cambio de acreditamiento de pagos trimestrales de ISO e ISR, en la actualidad acredita ISO a ISR esto está generando

desembolsos de efectivo el cual puede utilizarse en otros rubros. A continuación el análisis y propuesta:

Servicios S.A.

Descripción	ISO acreditable a ISR		ISR acreditable a ISO	
	Dic-11		Dic-11	
Ventas netas	11,864,241.90	100%	11,864,241.90	100%
(-) Costos	11,260,608.13	95%	11,260,608.13	95%
(-) Gastos operacionales	599,691.73	5%	599,691.73	5%
(+) Otros ingresos y gastos	(2,455.29)	0%	(2,455.29)	0%
Utilidad neta del periodo sin ajustes	6,397.33	0%	6,397.33	0%
<u>Utilidad que ha pagado ISR</u>	-		-	
(-) Dividendos / intereses	3,087.00	0%	3,087.00	0%
Regla 97-3 periodo de cierre actual	(352,613.00)	-3%	(352,613.00)	-3%
Regla 97-3 periodo de cierre anterior	158,415.00	1%	158,415.00	1%
(+) Gastos no deducibles	(185,075.90) - 376,186.90	-2%	(185,075.90) - 376,186.90	-2%
Utilidad Afecta ISR	382,584.23	3%	382,584.23	3%
Utilidad definitiva afecta a ISR	382,584.23	3%	382,584.23	3%
ISR 31%	118,601.11	1%	118,601.11	1%
<u>Pagos trimestrales</u>				
Pago de ISR en el período 2011	86,520.00		86,520.00	
Pago de ISO en el período 2011	79,896.00			
	166,416.00		86,520.00	
Impuesto a favor	(47,814.89)		Impuesto a pagar	32,081.11

Fuente: Información financiera de la empresa Servicios S.A.

Podemos observar que estando bajo el método de acreditamiento de IS a ISR se desembolsa doble efectivo ya que los pagos de IS de 2011 fueron Q. 26,632.00 por trimestre y los pagos de ISR 1er. Trimestre Q. 29,843.00, 2do. Trimestre 55,317.12 y el 3er. Trimestre Q. 1,359.48 debido que la empresa realiza pagos de ISR tomando como base la renta imponible trimestral y sus utilidades no son altas, por tal motivo es necesario cambiar de régimen de acreditamiento. Se

sugiere a la empresa Servicios S.A. cambiar de método de acreditamiento para el año 2012, optando por acreditar ISR a IS.

4.2 Avances de implementación

Dentro de las implementaciones que la empresa Servicios S.A. ha realizado, encontramos:

- Se lleva un control para el despacho de combustible por día y por piloto.
- Se cuenta con un respaldo de contratación de personal el cual detalla y soporta las condiciones laborales que tendrá un empleado de transporte, al momento de ingresar a la empresa.
- Se empezó a implementar el módulo de presupuesto para comparar gastos reales vrs. Presupuesto.
- Se procedió a cambiar el régimen de acreditamiento, para el 2012 se acreditará ISR a IS.
- Se realizan integraciones y conciliaciones bancarias, las cuales ya cuentan con firmas de revisadas por tesorería y la gerencia financiera.
- Se procedió a implementar los controles para que los gastos de transportistas sean reales, de acorde al giro de la empresa.
- Se implemento el módulo de nómina el cual genera reportes de acuerdo a las necesidades del personal contable, por ejemplo, proyecciones de ISR; declaración anual de ISR empleados, libro de salarios e informe patronal.

**Cronograma de Trabajo
Práctica Empresarial Dirigida (PED)
de la Empresa "Servicios", S. A.**

No.	DEL 22/10/2011 al 31/05/2012	Octubre 11			Noviembre 11			Diciembre 11			Enero/ marzo 12			Abril 2012			Mayo 2012		
	Descripción de actividades																		
1	Entrevista con el personal de la empresa	■																	
2	Traslado de cuestionarios y vaciado de información	■																	
3	Elaboración de diagnóstico		■	■															
4	Presentación análisis preliminar			■															
5	Presentación diagnóstico Integral				■														
6	Presentación plan de práctica					■													
7	Evaluación del tutor asesor						■												
8	Trabajo de campo							■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Análisis de resultados													■					
10	Presentación de resultados														■				
11	Conclusiones y recomendaciones															■			
12	Presentación propuesta																■		
13	Entrega informe final PED para revisión																	■	
14	Revisión y correcciones con tutor																	■	■
15	Entrega informe final PED																		■

Las actividades fueron efectuadas de manera satisfactoria; se logro abarcar cada punto, en el tiempo establecido, para poder entregar el informe final PED.

Conclusiones

1. Se considera que una empresa posee un adecuado control interno, seguro y confiable; cuando sus procesos, la ejecución de costos y gastos se llevan a cabo a través de una serie de procedimientos, políticas claras y bien definidas. Las cuales ayudan a la empresa a realizar sus diferentes actividades de manera eficiente y eficaz, lo cual le permitirá minimizar esfuerzos y corregir errores en tiempo oportuno.
2. Contar con un sistema informático que permita realizar comparaciones de costos y gastos vrs los ejecutados ayudará a la empresa a tomar acciones que le permitan minimizar gastos, tomar medidas necesarias para obtener resultados satisfactorios y obtener información financiera de forma exacta y oportuna.
3. llevar a cabo una adecuada revisión y supervisión de las operaciones, ejecución de gastos y registros contables por parte del área de contabilidad, ayudará a la empresa a obtener información financiera confiable, y minimizar costos y gastos por concepto de ajustes, multas y recargos por parte de la Superintendencia de Administración tributaria.

Recomendaciones

1. Implementar los procedimientos financieros y contables propuestos en las distintas áreas, los cuales fortalecerán el control interno de la empresa; y serán herramientas claras y efectivas que permitirán ejecutar los distintos procesos.
2. Implementar el módulo de presupuestos para poder llevar a cabo una adecuada revisión y supervisión de los costos y gastos realizados; con la finalidad de minimizar gastos; con la finalidad de hacer más rentable los distintos centros de costos y obtener mejores resultados financieros en la empresa.
3. Realizar una serie de capacitaciones para el área contable, a través de conferencias de impuestos que proporciona Superintendencia de Administración Tributaria, y todo lo relacionado en materia tributaria.

Referencias

1. Congreso de la República de Guatemala, ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto número 26-92.
2. Congreso de la República de Guatemala, ley del Impuesto de Solidaridad, (ISO Decreto número 73-2008).
3. Congreso de la República de Guatemala, ley del Impuesto al Valor Agregado.
4. Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, sexta edición, editorial Mc Graw Hill
5. Guajardo Gerardo, Arlen Richard T.,Woltz Phebe M. (1998). Contabilidad, México. Editorial McGraw Hill.
6. Reyes Ponce, Agustín. (1985). Administración De Empresas. México, Editorial Limusa.
7. <http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>
8. <http://www.monografias.com/trabajos29/unidad-aseguramiento/unidad-aseguramiento.shtml#fundam> Licda Yaneth Pérez González.fecha 10 de octubre de 2011.
9. Procedimientos Contables Y No Contables. (2010, October 03). *BuenasTareas.com*. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procedimientos-Contables-y-No-Contables/841641.html>

Anexos

Anexo 1

Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Cuenta con un adecuado sistema contable.</p> <p>Poseé un sistema eficaz de nómina.</p> <p>Capacidad para ampliar cobertura geográfica en el área de transporte.</p> <p>Capacidad para prestar servicios de fletes a otras empresas.</p> <p>Fuerte coordinación y cumplimiento en la distribución de pedidos.</p> <p>Nivel adecuado de recursos financieros.</p> <p>Capacidad para crecimiento en la prestación de servicios de maquila.</p>	<p>Aprovechar el conocimiento del mercado para introducir sus servicios de maquilado y fletes.</p> <p>Abrirse nuevos mercados</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No se cuenta con una adecuada segregación de funciones y responsabilidades.</p> <p>No se ejerce una adecuada supervisión de funciones al personal.</p> <p>Falta de manuales de políticas y procedimientos.</p> <p>Falta de perfil de puestos para cada función.</p> <p>El personal desconoce la visión y misión.</p> <p>Para la distribución de pedidos posee un solo cliente.</p> <p>Falta de planeación estratégica.</p>	<p>Las paneles que utiliza para la distribución de pedidos son arrendadas.</p>

Anexo 2

Cuestionario visión y misión

Visión

1. ¿La visión de la empresa es la declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y propósitos?

SI NO

2. ¿Se consideró la visión para realizar la planeación?

SI NO

3. ¿En la visión se considera ser la mejor empresa?

SI NO

4. ¿Proyecta la visión tener una capacidad innovadora?

SI NO

5. ¿Define claramente qué aspira ser la empresa?

SI NO

6. ¿Cómo se comunica la visión a toda la empresa?

Verbalmente por unidad productiva

7. ¿Cuáles son los resultados de compartir la visión?

Crear confiabilidad, que todos los colaboradores tengan pleno conocimiento de qué hacemos, por qué lo hacemos, quiénes somos y a dónde vamos.

Misión

1. ¿Cómo y quiénes establecieron la misión en la empresa?

Gerencia general y el administrador

2. ¿Qué representa la misión para la empresa?

Cómo llevar a cabo los planes individuales, a través del cumplimiento de metas, objetivos específicos y la filosofía y estrategias a adoptar para alcanzar la visión.

3. ¿La misión contempla cuál es la principal capacidad de la empresa?

SI NO

4. ¿Contempla qué posicionamiento es el que busca?

SI NO

5. ¿Dimensiona el nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?

SI NO

6. ¿La estrategia de crecimiento está relacionada con la misión?

SI NO

Objetivos

1. ¿Quién determina los objetivos generales de la empresa y con base a qué parámetros?

La gerencia general conjuntamente el administrador base a la capacidad financiera, de infraestructura y posibilidades de crecimiento y oportunidades del mercado.

2. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa: sociales, económicos y de servicio?

Expandirse en cobertura de negocios actuales, no solamente a nivel interno de la corporación sino del mercado externo, incrementar los productos, mejorar la estructura e incrementar la capacidad de brindar servicios.

3. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y específicos de la empresa?

SI NO

4. ¿Están definidos los objetivos por áreas, funciones, programas, procesos, proyecto o actividad?

SI NO

5. ¿Están por escritos, son claros y bien definidos?

SI NO

6. ¿En qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?

A todos los niveles

7. ¿Son susceptibles de alcanzarse?

SI NO

8. ¿Está el grupo preparado para definir objetivos y elaborar programas?

SI NO

9. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?

SI NO

10. ¿Existe una relación meta-objetivo?

SI NO

Metas

1. ¿Quién es el responsable de definir las metas?

El administrador conjuntamente con la gerencia general

2. ¿Las metas son congruentes con los objetivos?

SI NO

3. ¿Son cuantificables?

SI NO

4. ¿Son lógicas en relación con las posibilidades de la empresa?

SI NO

5. ¿Están definidas por áreas y procesos?

SI NO

6. ¿El personal conoce las metas del área?

SI NO

7. ¿Cómo se reporta el cumplimiento de metas?

Mediante presentaciones, cuadros e informes

8. ¿Qué área o quién es el responsable de verificar el cumplimiento de las metas?

El administrador

Políticas

1. ¿Existen políticas generales y particulares?

SI NO

2. ¿Quién es el responsable de elaborar las políticas y como las hace?

El administrador y gerencia.

3. ¿Quién aprueba las políticas?

Gerencia general

4. ¿Están bien definidas?

SI NO

5. ¿Son claras y precisas?

SI NO

6. ¿En qué niveles se han dado a conocer?

A todos los niveles

7. ¿Se conocen las políticas en donde deben ser aplicadas?

SI NO

8. ¿Hay políticas generales y específicas por área?

SI NO

9. ¿Con qué frecuencia se violan las políticas establecidas?

Eventualmente

10. ¿Las políticas sirven como norma general de conducta?

SI NO

11. ¿Cómo se difunden las nuevas políticas?

Electrónico e impresos

Anexo 3

Cuestionarios estructura y organización

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

SI NO

2. ¿Existe un organigrama gerencial y/o particular?

SI NO

3. ¿Cuál es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama?

No se cuenta con organigrama

4. ¿La estructura de organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?

SI NO

5. ¿Existe un manual de organización?

SI NO

6. ¿Cuáles son los principales capítulos?

No se cuenta con manual de organización

7. ¿Cuántos tiene en vigor?

No hay

8. ¿Qué áreas cuentan con manual de organización?

Ninguno

9. ¿Coincide la organización formal con la organización real?

SI NO

10. ¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa?

SI NO

11. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?

SI NO

12. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

SI NO

13. ¿Se dispone de base legal?

SI NO

14. ¿Se dispone de reglamento interno de operación?

SI NO

15. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas e autoridad y niveles?

SI NO

16. ¿Existe duplicidad de funciones?

SI NO

17. ¿Se busca la especialización del empleado?

SI NO

18. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?

SI NO

19. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?

SI NO

20. ¿Existen normas de funcionamiento interno?

SI NO

21. ¿Se han aplicado a la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

SI NO

22. ¿Existe una descripción de cada uno de los puestos?

SI NO

Planeación

1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa y a qué plazo?

SI NO

2. ¿Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?

SI NO

3. ¿Se emplean técnicas actuales como Planeación estratégica?

SI NO

4. ¿Qué planes tiene la empresa a corto, mediano y largo plazo?

SI NO

5. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?

SI NO

Planeación Estratégica

1. ¿Se utiliza el sistema de planeación estratégica para implementar y evaluar la visión, misión, prioridades, objetivos y estrategias?

SI

NO

2. ¿En qué negocios se está?

Expansión de servicios, mejoramiento de tecnología y estructura.

3. ¿En qué negocios se quiere estar en el futuro?

Expandir los negocios a otros mercados, no solo al mercado interno de la corporación.

4. ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?

Cambio de tecnología y estructura física

5. ¿Qué innovaciones deben generarse?

Crecimiento y mejoramiento de equipo, alianzas con otras corporaciones par prestar servicios.

6. ¿Qué acciones pueden tomarse para reencauzar las operaciones y lograr las metas planteadas originalmente?

Reestructurar organizacionalmente al personal, evaluar y cambiar las políticas de pago y evaluar los procesos actuales.

7. ¿Qué alternativas se tienen para tener operaciones más eficaces, eficientes y con mejor economía y calidad?

Cambios en las políticas salariales, cambios en la tecnología.

8. ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben efectuarse?

Rotación de personal en los diferentes puestos e instituir programas de capacitación y desarrollo.

9. ¿Cómo obtener mejores formas de control?

Evaluar todos los procesos de cada colaborador, evaluar los tiempos de respuesta del servicio y de gestión de operaciones.

10. ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?

Asignar una o más plazas dedicadas exclusivamente a atender, publicar, evaluar y promocionar los servicios interna y externamente.

11. ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos?

Implementar nuevas políticas de mercadeo, bajar los costos de los productos cambiando o negociando con los proveedores rebajas o descuentos, ampliando el mercado de surtido en mercaderías y servicios.

12. ¿Cómo y cuándo implementar procesos de mejora continua?

Posterior a realizar procesos de: evaluación, reestructuración de personal, políticas y de mercadeo y detectando las áreas por mejorar (practicar el FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

13. ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?

Practicar un estudio de mercado a las actividades que desarrolla, detectar oportunidades posibles de crecimiento, realizar un estudio de los productos o servicios; y, distinguirlos de los productos constantes pero no de altos márgenes de venta.

14. ¿Cómo tener mejores estrategias de compras?

Cotizar en diferentes medios del mercado, internet y con proveedores que surten a la competencia, investigar en el mercado los diferentes niveles de calidad del producto y verificar los que se pueden cambiar por otros más económicos (genéricos), sin castigar mucho la calidad.

15. ¿Se transmite a los empleados la visión, los valores y la estrategia de la empresa, de tal forma que cada trabajador sea capaz de comprender para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia?

SI NO

16. ¿Tiene indicadores de resultados de sus procesos claves y de apoyo?

SI NO

17. ¿Tiene indicadores de resultados que muestren el impacto, en el crecimiento, rentabilidad, productividad, logro de objetivos y metas derivados de los sistemas de calidad?

SI NO

Anexo 4

Cuestionario financiero contable

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o un despacho externo?

Interno de la empresa

2. ¿Se cuenta con manual contable?

SI

NO

3. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?

SI

NO

4. ¿Se lleva un control sobre los libros y formas en uso?

SI

NO

5. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de distintas transacciones como compras, ventas, pagos etc.?

SI

NO

6. ¿Con qué periodicidad se realizan los estados financieros?

Mensual

7. ¿Cómo considera la información que contiene los estados financieros?

Con bastante detalle, claros y específicos

8. ¿Existe un sistema presupuestal?

SI

NO

9. ¿Quién es el responsable del ejercicio presupuestal?

El administrador

10. ¿Con qué frecuencia se revisan y evalúan los presupuestos?

Mensualmente

11. ¿Qué medidas se toman con los resultados?

Se evalúan las causas y se toman medidas correctivas y preventivas sobre éstas.

12. ¿La información producida por el área de control del presupuesto, se concilia con la que reporta el área de finanzas en sus estados financieros?

SI

NO

13. ¿Qué procedimientos se sigue para realizar el ejercicio de la asignación presupuestal?

Se realiza en base a las proyecciones de las áreas involucradas para el siguiente período y se cuantifican los ingresos proyectando los servicios a brindar y ventas a realizar.

14. ¿Se ha realizado pagos fuera del calendario autorizado?

SI

NO

15. ¿Son entregados oportunamente los estados de ejercicio del presupuesto a las diferentes áreas?

SI

NO

16. ¿Existe algún control del trámite de documentación?

SI

NO

17. ¿Describa brevemente el sistema contable?

Toda transacción se ingresa al sistema según nomenclatura contable, detallando el tipo de transacción para que posteriormente el sistema nos desglose detalladamente los estados financieros por unidad de producción.

18. ¿Con qué periodicidad se elaboran las conciliaciones bancarias?

Se realizan en forma diaria.

19. ¿Quién las elabora?

El contador general

20. ¿Las personas que realizan las conciliaciones bancarias tienen otras funciones?

SI NO

21. ¿A cargo de quién están las chequeras o cheques Voucher?

A cargo del asistente de contabilidad

22. ¿Qué tipo de control tiene establecido para su manejo?

Se lleva un control de formas en blanco

23. ¿Qué medidas de protección se han establecido para la salvaguarda de cheques pendientes de entrega, chequeras y cheques pendientes de depósito?

Los cheques pendientes se entrega se autorizan en el sistema del banco para pago cuando se entregan, de lo contrario están como no emitidos y no los paga el banco, también los resguarda el contador general. Las chequeras se custodian bajo llave y se les imprime el sello de no negociable. Los cheques todos deben quedar depositados diariamente y se les coloca al recibirlos, el sello de endoso a las cuentas de la empresa. Todo cheque recibido se deposita inmediatamente.

Relaciones laborales

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes?

SI NO

2. ¿El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal?

SI NO

3. ¿Se llevan un control de las personas que tomaron vacaciones??

SI NO

4. ¿Están establecidos algunos programas de capacitación y perfeccionamiento: cursos, seminarios, conferencias, prácticas internas impartidas por instituciones especializadas?

SI NO

5. ¿Existen contratos de trabajo?

SI NO

6. ¿La infraestructura disponible es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?

SI NO

7. ¿Son suficientes los espacios físicos?

SI NO

8. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa en general?

SI NO

9. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?

SI NO

10. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas?

SI NO

11. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?

SI NO

12. ¿Están asegurados los equipos?

SI NO

13. ¿Están vigentes los contratos de seguro?

SI NO

14. ¿Se usan manuales de procedimientos?

SI NO

15. ¿Existe el libro de Salarios?

SI NO

16. ¿Se realiza el informe del empleador?

SI NO

17. ¿Están afectos al IGSS?

SI NO

Ingresos y disponibilidad

1. ¿Enuncia brevemente el origen de los ingresos que se perciben?

Venta de servicios de car wash, transporte, lavandería, maquila venta de productos de canasta básica

2. ¿Describa brevemente el procedimiento de recepción de estos y las aéreas responsables?

Cada jefe de área realiza los reportes de cobro, los revisa el asistente y contador y los autoriza el administrador, se trasladan a los clientes, quienes envían a contabilidad los cheques los cuales se depositan en el momento de la recepción.

3. Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria necesaria para su registro contable y presupuestal?

SI NO

4. ¿El área receptora de estos ingresos realiza un procedimiento de revisión de los ingresos?

SI NO

5. ¿Los ingresos percibidos se depositan al momento de ser captados?

SI NO

6. ¿El área de recepción de ingresos cuenta con los controles necesarios para realizar sus controles diarios por las operaciones realizadas?

SI NO

7. ¿Se cuenta con la vigilancia y seguridad necesaria en el área receptora de ingresos?

SI NO

8. ¿Describa brevemente el trámite de la documentación comprobatoria de ingresos, para efectuar la contabilización de estos?

Se recibe el cheque conjuntamente con los documentos de respaldo del cobro detallado y la factura contable.

9. ¿Existe el registro de firmas ante los bancos?

SI NO

10. ¿Son elaborados informes de ingresos y disponibilidad?

SI NO

11. ¿Con qué periodicidad?

semanal quincenal mensual

12. ¿A quién se reportan?

El administrador o al tesorero

13. ¿En caso de que haya un sistema de facturación se verifica periódicamente que exista una numeración progresiva?

SI NO

14. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de facturas?

Se emiten los reportes de servicios y productos vendidos por parte del jefe de área, ya revisados; los verifica el asistente de contabilidad, los revisa el contador general y los autoriza el administrador, luego se trasladan al cliente y el encargado del área de los servicios prestados los firma de conformidad. Posteriormente se emiten facturas con el procedimiento anteriormente descrito.

15. ¿Cuál es el área responsable de las facturas?

Contabilidad

16. ¿Quiénes están autorizados para cancelar facturas?

Contador general, con visto bueno del administrador.

17. ¿Con qué frecuencia se practican arqueos de caja?

Semanal quincenal mensual

18. ¿Qué personas están facultadas para autorizar las erogaciones que se pagan por medio de caja?

El administrador o tesorero.

19. ¿Se identifican la documentación pagada por medio del fondo?

SI NO

Proveedores

1. ¿Se cuenta con un procedimiento para el registro y control de las cuentas por pagar a proveedores?

SI NO

2. ¿Cuál es el trámite de recepción y revisión de facturas?

La recepcionista revisa los detalles de la factura y documento de haber recibido de conformidad el servicio o producto, luego les da contraseña para pago a 15 días.

3. ¿Hay métodos establecidos para controlar las facturas recibidas?

SI NO

4. ¿Existe un procedimiento de revisión previo al pago?

SI NO

5. ¿Qué documentos sirven para verificar que los bienes o servicios fueron recibidos?

Cotizaciones autorizadas por el administrador (y junta directiva) y firma de recibido del usuario con el detalle del producto o servicio.

6. ¿Quién es el responsable?

Contabilidad

7. ¿Se mantiene debidamente integrados y depurados los saldos de la cuenta de proveedores?

SI NO

8. ¿Se preparan mensualmente análisis por antigüedad de saldos de la cuenta de proveedores?

SI NO

9. ¿Se efectúan arquez periódicos de la documentación pendiente de pago?

SI NO

10. ¿Los anticipos a proveedores se realizan por conceptos expresamente autorizados?
gerencia y el administrador.

11. ¿Existe una calendarización adecuada para el pago de compromisos con proveedores?
Se extienden contraseñas para pago con 15 días de plazo, también se lleva control de las fechas concatenadas con el flujo.

12. ¿A la fecha se tienen compromisos adquiridos no pagados de ejercicios anteriores?
No

13. ¿Existen pagos a proveedores que no contaron con presupuesto disponible?

SI NO

14. ¿Existen pagos pendientes a proveedores que no cuentan con presupuesto disponible?

SI NO

15. ¿Describa brevemente el trámite de la documentación para que se realice el pago a proveedores?

Se recibe la documentación de cobro (facturas y reportes de recibido el producto o servicio) se proporciona contraseña, se le realiza orden de compra a la factura por pagar y se traslada a

contabilidad donde revisan todos los datos y aspectos legales, se traslada al administrador, firma de autorizado, emiten cheque, lo autoriza nuevamente el administrador para que trasladen a firmas autorizadas, luego pasa al contador para que ordene su entrega y antes de entregar el cheque lo libera en el sistema de banco para el pago.

16. ¿En la póliza de egreso se registra el asiento contable correspondiente?

SI NO

17. ¿Se tiene establecida la política de no firmar cheques en blanco o al portador?

SI NO

18. ¿Describa brevemente el procedimiento para recabar la autorización y firmas en los cheques?

Se traslada el cheque con documentos que comprueban el servicio o bien recibido y con ellos se autoriza la contabilidad, la orden de compra para que el administrador autorice la emisión de cheque, luego las personas autorizadas firman el cheque y luego el contador libera en el sistema de bancos los cheques emitidos para pago al proveedor.

19. ¿Se ha establecido un procedimiento, lugar y horario personal para efectuar el pago?

SI NO

20. ¿Se cancelan los comprobantes pagados?

SI NO