

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



**Diseño e implementación de Procedimientos de los Ciclos de Ingresos y de Adquisición y Pagos de la Empresa Arrendadora Guatemalteca, S. A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Glenda Marlen Archila López

Guatemala, agosto 2014

**Diseño e implementación de Procedimientos de los Ciclos de Ingresos y de  
Adquisición y Pagos de la Empresa Arrendadora Guatemalteca, S. A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Glenda Marlen Archila López

Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran (Tutora)  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales (Revisora)

Guatemala, agosto 2014

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vice rectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vice rector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

Coordinadora

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

**Licda. Myrna Lizzette Avalos Paiz**

Examinadora

**Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina**

Examinadora

**Lic. Carlos Douglas Maradiaga Guerra**

Examinador

**Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran**

Asesora

**M.Sc. Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales**

Revisora

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

**REF.:C.C.E.E.00067.2014-CPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 21 DE JULIO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Marleny Yesenia Cabrera Bran tutora y la Licenciada Dora Leonor Urrutia Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE LOS CICLOS DE INGRESOS Y DE ADQUISICIÓN Y PAGOS DE LA EMPRESA ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.", presentado por la estudiante Glenda Marlen Archila López y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 763 de fecha 20 de Marzo del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

The image shows a handwritten signature in blue ink over a circular official stamp. The stamp contains the text "CIENCIAS ECONÓMICAS" at the top and "FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS" at the bottom, with a central emblem. The signature is written in a cursive style.

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

Nombre completo del asesor, tutor o revisor: Marleny Yesenia Cabrera Bran

Título: Contadora Pública y Auditora

Dirección: Avenida Reforma 7-62 zona 9, Edificio Aristos Reforma, Oficina 401

No. Teléfono Of.: 23828835

No. Teléfono Cel.: 42175916

No. De Fax --- 23828835

E-Mail cabrera.marleny@gmail.com

Guatemala, 30 de noviembre de 2013.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Contaduría Pública y Auditoria

Universidad Panamericana.

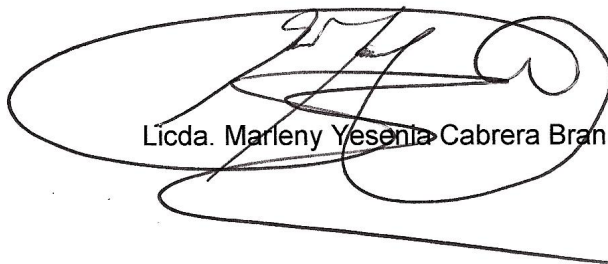
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Diseño e Implementación de procedimientos de los Ciclos de Ingresos y de Adquisición y pagos de la Empresa Arrendadora Guatemalteca, S.A.”**, realizado por **Glenda Marlen Archila López**, carné No. 201206638, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y un puntos (91) de cien (100).

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



Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran

Msc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales  
Maestría en Gerencia Educativa  
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa  
No. De Teléfono Oficina 22612165  
No. De Teléfono Celular 52034462  
e-Mail: [dlurrutia@yahoo.com](mailto:dlurrutia@yahoo.com)


Guatemala, enero 08 de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema: “Diseño e implementación de Procedimientos de los Ciclos de Ingresos y de Adquisición y Pagos de la Empresa Arrendadora Guatemalteca, S.A.”. Realizado por: Glenda Marlen Archila López, carné 201206638, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo, se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar Examen Técnico Profesional (ETP).

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

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 305.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Archila López, Glenda Marlen con número de carné 201206638, aprobó con 83 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 veinte días del mes de marzo del año dos mil catorce.

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

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General





## **Agradecimiento**

- A Dios** Por ser mi guía divina y poner en mi vida a cada una de las personas que me apoyaron para cumplir esta meta.
- A mis padres:** Por regalarme la vida, por sus sabios consejos, por ser mi fortaleza y como recompensa a los sacrificios pasados para formar y educar a cada uno de sus hijos con el ejemplo.
- A mi esposo:** Por su amor, por su apoyo para terminar mi carrera, mi amigo del alma, el ser que Dios me regaló como compañero de vida.
- A mis hijas:** Mis fuentes de inspiración, dos hermosos seres para quienes deseo esto sea un ejemplo a seguir.
- A mis hermanos:** Por el apoyo que dan a mi vida.

## Contenido

<b>Resumen</b>		i
<b>Introducción</b>		ii
<b>Capítulo 1</b>		
Información general		
1.1	Antecedentes de la organización	01
1.2	Aspectos legales	01
1.3	Objetivos de la entidad	02
1.4	Organización de la empresa	02
1.4.1	Aspectos del entorno	03
1.4.2	Aspectos del área financiera	04
1.5	Marco teórico	05
1.5.1	Empresa	05
1.5.2	El control interno	06
1.5.3	NIA 315 - Evaluación de los riesgos de auditoría	10
1.5.4	Procedimientos	11
1.6	Planteamiento del problema	13
1.6.1	Pregunta de investigación	14
1.7	Justificación	14
1.8	Objetivos	15
1.8.1	General	15
1.8.2	Específicos	15
1.9	Alcances y límites	15
1.9.1	Alcances	15
1.9.2	Límites	16
<b>Capítulo 2</b>		
Metodología aplicada		
2.1	Tipo de investigación	17
2.2	Sujetos de la investigación	17
2.3	Instrumentos	17

2.4	Diseño de la investigación	18
2.5	Aporte esperado	19
2.5.1	A la universidad	19
2.5.2	A la empresa	19
2.5.3	Al país	19
<b>Capítulo 3</b>		
Resultado y análisis de la investigación		
3.1	Resultado y análisis de la investigación	20
3.1.1	Ciclo de ingresos	20
3.1.2	Ciclo de adquisición y pagos	21
3.2	Análisis financiero	23
3.2.1	Análisis vertical	24
3.2.2	Análisis horizontal	29
3.2.3	Análisis por el método de razones	33
3.3	Aspectos fiscales y tributarios	34
<b>Capítulo 4</b>		
Propuesta de implementación de procedimientos		
4.1	Antecedentes	37
4.2	Beneficios a obtener con la implementación de la propuesta	58
4.3	Viabilidad del proyecto	58
4.3.1	Recurso humano	58
4.3.2	Recursos financieros	59
4.3.3	Recursos administrativos	59
4.3.4	Recursos físicos	59
<b>Conclusiones</b>		60
<b>Recomendaciones</b>		61
<b>Referencias Bibliográficas</b>		62
Cronograma de Trabajo		63
Anexos		64

## **Índice de cuadros**

Análisis vertical del Estado de Resultados Integrales de Arrendadora Guatemalteca, S.A. del 01 al 31 de diciembre de 2012.	24
Análisis de variaciones en ingresos	25
Análisis vertical del Estado de Resultados Integrales (ajustado) de Arrendadora Guatemalteca, S.A. del 01 al 31 de diciembre 2012	26
Análisis vertical del Estado de Situación Financiera de Arrendadora Guatemalteca, S.A. al 31 de diciembre 2012	27
Análisis horizontal del Estado de Resultados Integrales de Arrendadora Guatemalteca, S.A. del 01 al 31 de diciembre de los años 2012 y 2011.	29
Análisis horizontal del Estado de Resultados Integrales (ajustado) de Arrendadora Guatemalteca, S.A. del 01 al 31 diciembre de los años 2012 y 2011.	30
Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de Arrendadora Guatemalteca, S.A. al 31 de diciembre 2012 y 2011.	31
Análisis del método de razones	33
Matriz de impuestos	35
Procedimiento del Ciclo de Ingresos	39-40

Flujograma de Proceso del Ciclo de Ingresos	41-43
Procedimiento del Ciclo de Adquisición y Pagos	44-47
Flujograma de Proceso del Ciclo de Adquisición y Pagos	48-56
Orden de Compra	57

## **Resumen**

Arrendadora Guatemalteca, Sociedad Anónima- AGSA, es una empresa establecida y fundada en Guatemala; cuya actividad principal es el arrendamiento de terrenos, bodegas y otras instalaciones para uso de oficinas administrativas; utiliza como figura legal para estipular las condiciones que norman la actividad del servicio entre ésta y el cliente, contratos de arrendamiento.

Con base al trabajo de campo realizado en el área administrativa y contable se determinó que las finanzas de la empresa han sido impactadas en más de Un Millón de Quetzales (Q.1,000.000.00) siendo el principal problema que aqueja a la organización el deficiente control interno en los ciclos de ingresos, adquisición y pagos derivado de la independencia en la forma de actuar de los sujetos de investigación y la falta de comunicación y coordinación entre las funciones de cada uno de ellos.

En el caso de la contratación de servicios de mantenimiento a las instalaciones y en la realización de proyectos, no se evalúa la opción más conveniente para la entidad, de acuerdo a factores económicos, de experiencia y recursos con que el proveedor cuenta para la ejecución de la obra.

Fortalecer los ciclos de ingresos, adquisición y pagos, permite evitar pérdidas financieras y el reflejo de información errónea en los presupuestos y en los estados financieros de Arrendadora Guatemalteca, S.A.

Para determinar dicha necesidad se aplicó un estudio técnico y práctico con base a procedimientos de auditoría, el cual permitió contar con bases sólidas para sustentar el proyecto que permita implementar procedimientos, para obtener la adecuada coordinación en los procesos, además de convertirse en documentos que sirvan de guía para la inducción en caso de nuevas contrataciones en las áreas involucradas.

## **Introducción**

El presente documento contiene información relacionada a la empresa Arrendadora Guatemalteca, S.A. AGSA, con el propósito de fortalecer el control interno en el área administrativa y contable, en los ciclos de ingresos, adquisición y pagos.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos que de forma ordenada contienen la información recabada.

Capítulo 1- presenta la información general de Arrendadora Guatemalteca, S.A., el planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos, alcance, límites y marco teórico relacionado con el tema en investigación.

Capítulo 2- contiene información relacionada con la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, los principales sujetos relacionados con los procesos en cuestión, los instrumentos y el diseño de la misma, incluye los aportes a la Universidad, la empresa y el país debido a la mejora económico-financiera con que la empresa contará al fortalecer los procedimientos.

Capítulo 3- establece los resultados de la investigación, el análisis vertical, horizontal y la aplicación de razones a la información contable financiera, se establece el impacto que la falta de controles internos causó en los ingresos de la entidad, integra aspectos fiscales y tributarios.

Capítulo 4- describe la propuesta de implementación de procedimientos en los ciclos de ingresos, adquisición y pagos, busca como resultado el ordenamiento en los procesos para generación de ingresos y el adecuado control de gastos de la entidad, se incluyen conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.



# Capítulo 1

## 1. Información general

### 1.1 Antecedentes de la organización

Arrendadora Guatemalteca, Sociedad Anónima – AGSA, fue constituida en 1980 y está inscrita en el Registro Mercantil como Sociedad Anónima (S.A.). Está registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Es una empresa establecida y fundada en Guatemala, las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la ciudad capital de Guatemala.

La actividad principal es el arrendamiento de terrenos, bodegas y otras instalaciones para uso de oficinas administrativas. El capital inicial de la empresa fue de Q.60,000.00 (sesenta mil quetzales), sin embargo este ha sido ampliado a Q1,600,000.00 (un millón seiscientos mil quetzales). La vigencia de la empresa es indefinida.

### 1.2 Aspectos legales

Arrendadora Guatemalteca obtiene el 100% de los ingresos de rentas de fuente guatemalteca, por medio de la prestación del servicio de arrendamiento de edificios e instalaciones, servicios básicos tales como, agua, luz, teléfono y servicio de seguridad.

Se encuentra inscrita en el Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas establecido en el Decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, para determinar su renta imponible deduce de su renta bruta las rentas exentas, los costos y gastos deducibles establecidos en dicho decreto. La empresa presenta la declaración jurada de pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta, dentro de los diez días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, genera para el cálculo de los mismos cierres contables parciales al vencimiento de cada trimestre.

Ha presentado las declaraciones juradas del Impuesto Sobre la Renta, dentro de los primeros tres (3) meses calendarios del año siguiente al período que declara, cumple con los procedimientos y plazos establecidos por la mencionada ley.

Arrendadora Guatemalteca cuenta con personal cuyos salarios se encuentran en relación de dependencia, están afectos a las rentas del trabajo por lo que tiene la obligación de retener Impuesto Sobre la Renta.

La empresa lleva contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio Decreto 2-70. Cancela mensualmente el Impuesto al Valor Agregado, I.V.A., Decreto 27-92, compensa los créditos y débitos generados por dicho impuesto.

Está afecta al Impuesto de Solidaridad decreto 73-2008 y al Impuesto Único Sobre Inmuebles, decreto 15-98.

Los libros contables y del I.V.A.; así como, los documentos legales se encuentran autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Arrendadora Guatemalteca, S. A. capacita al personal de contabilidad en asuntos fiscales.

### **1.3 Objetivos de la empresa**

Los objetivos de Arrendadora Guatemalteca, S. A. son:

- Alcanzar las metas establecidas para el período en marcha.
- Mejorar las instalaciones ofrecidas a los clientes para brindar espacios de calidad profesional.
- Crecer en el área geográfica de la ciudad de Guatemala, con la oportunidad de compra de un terreno ubicado en la salida de la ciudad capital hacia carretera a El Salvador.
- Continuar el negocio para futuras generaciones.

### **1.4 Organización de la empresa**

La estructura de la empresa está formada por los siguientes departamentos:

- Asamblea general de accionistas: constituida por los dos dueños reales quienes de acuerdo al capital determinado y al número de acciones emitidas y pagadas participan igual en la sociedad y entre otros tienen derecho a: examinar por sí y por medio de los delegados que designen, la contabilidad y documentos de la sociedad, así como enterarse de la política económica financiera de la misma dentro de los quince días anteriores a la fecha en que haya de celebrarse la Asamblea General Anual.

- Junta Directiva: constituida por un presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración. En la cual el presidente tiene la responsabilidad de representar a la empresa según la escritura de constitución. El secretario debe llevar el control de las reuniones y decisiones tomadas por el consejo de administración por medio del libro de actas de la empresa. Los nombramientos de cada puesto fueron legalizados y autorizados por un Abogado y Notario y tienen vigencia indefinida.
- Administración: dicho departamento tiene como función coordinar las operaciones de la empresa velando por el cumplimiento de los objetivos determinados por medio del presupuesto de cada período, dirige las atribuciones del personal de la empresa, maneja y controla el efectivo, determina las necesidades físicas de los inmuebles objeto de arrendamiento, supervisa las reparaciones preventivas realizadas por los proveedores contratados para este fin y elabora el presupuesto de ingresos y egresos.
- Contabilidad: este departamento es el encargado de clasificar y registrar todas las transacciones monetarias y no monetarias y elaborar cada mes los estados financieros y notas a los mismos. Se encarga del cálculo y pago de los distintos impuestos a los que está afecta la empresa.
- Mantenimiento: la función principal es el cuidado y limpieza de las áreas comunes de los inmuebles arrendados, el mantenimiento de instalaciones eléctricas y de fontanería.

#### **1.4.1 Aspectos del entorno**

Los principales clientes de Arrendadora Guatemalteca, S.A., son empresas dedicadas a la distribución de químicos y maquinaria para la agricultura y construcción, clientes que forman parte de la corporación a la que Arrendadora Guatemalteca pertenece.

Con los clientes poseen contratos a largo plazo, lo cual, garantiza a la empresa la fidelidad de los mismos y la continuidad del negocio.

En la ciudad capital cuenta con diversos tipos de instalaciones, entre estas: bodegas, áreas para la producción de alimentos, terrenos en los cuales los clientes han construido las instalaciones a la medida de las necesidades y un edificio de oficinas administrativas.

Lo que más ha llamado la atención de los clientes es la ubicación de las instalaciones, para las empresas distribuidoras que las ocupan son puntos claves ubicados en áreas cercanas a los puertos, tanto en Puerto Quetzal en el departamento de Escuintla, como en Puerto Barrios, departamento de Izabal, además la ubicación de bodegas en distintos departamentos del país que les permite abarcar el territorio nacional de norte a sur.

Los clientes de Arrendadora Guatemalteca se constituyen por empresas transnacionales de sólido prestigio a nivel nacional e internacional, con alto poder adquisitivo, que distribuyen sus productos al por mayor en el área agrícola, sector importante en la economía de Guatemala.

El proveedor más importante de Arrendadora Guatemalteca, S.A. es una empresa dedicada al mantenimiento de bodegas y edificios, llama la atención que no posee un contrato de exclusividad con el mismo, sin embargo no realiza cotizaciones para buscar mejores precios con otros proveedores en el mercado, no se realiza proceso de cotización para las compras.

En asuntos políticos no existen situaciones que afecten a la empresa.

La situación económica actual de Arrendadora Guatemalteca es sólida.

En la actualidad aproximadamente el 50% de los ingresos está formado por servicios de arrendamiento a empresas que no forman parte de la corporación a la cual pertenece Arrendadora Guatemalteca, ingresos que maneja el administrador de la empresa.

#### **1.4.2 Aspectos del área financiera**

La empresa aplica Normas Internacionales de Información Financiera en la elaboración de sus Estados Financieros.

De acuerdo al análisis comparativo, llama la atención la reducción de las ventas del período 2012 en relación al período 2011, cuando los contratos revisados establecen que las rentas aumentarán en relación al período inmediato anterior. Se establece que en un monto importante esta variación se debe a que en algunos casos en los que la empresa posee contratos con empresas comerciales, los servicios no se facturan de acuerdo a las tarifas establecidas, facturando con las mismas tarifas desde hace tres años.

El área de facturación indica que en ningún momento es notificada la tarifa a la que deben cobrar los servicios de arrendamiento, la guía que utilizan es el presupuesto proporcionado por el administrador.

Los estados financieros se elaboran cada mes, y son presentados por contabilidad al administrador por trimestre y a la Junta Directiva cada año.

## **1.5 Marco teórico**

### **1.5.1 Empresa**

Para comprender la necesidad de la implementación de controles en una empresa, es necesario conocer que empresa es toda persona natural o jurídica que toma la iniciativa y riesgo de combinar factores de producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas.

#### ➤ **Arrendamiento**

Según el Decreto Ley Número 106 (Código Civil) de la República de Guatemala se reconoce como arrendamiento: “El contrato por el cual una de las partes se obliga a dar el uso o goce de una cosa por cierto tiempo, a otra que se obliga a pagar por ese uso o goce un precio determinado”.

#### ➤ **Inmuebles**

Son los bienes que no se pueden trasladar de un lugar a otro sin alterar su forma. Según el ingeniero Manuel Francisco Salguero España, en su libro Análisis de Inversiones para Valuadores, los inmuebles pueden clasificarse en Residenciales y No Residenciales, de acuerdo a su uso, la diferencia entre uno y otro es que los primeros tienen como uso exclusivo la residencia y los segundos son utilizados para suplir la necesidad de espacio físico de las empresas.

#### ➤ **Actividades básicas de una empresa y riesgos potenciales durante su desarrollo**

Toda empresa reconoce, calcula, clasifica, registra, resume y reporta sus operaciones.

- Vende bienes o servicios y los cobra.
- Compra bienes y servicios y los paga.
- Contrata mano de obra y la paga.

- Mantiene control de sus inventarios y costos cuando produce bienes y servicios.
- Registra cada una de las transacciones realizadas.
- Reporta el resultado de sus operaciones.

Estas actividades básicas están sujetas a riesgos potenciales en las siguientes transacciones:

- Transacciones que no están autorizadas.
- Transacciones contabilizadas que no son válidas.
- Transacciones que no están contabilizadas.
- Transacciones que no están registradas en el período que corresponde.
- Transacciones realizadas que no son congruentes con las negociaciones previas.
- Transacciones que están mal valuadas.

Para prevenir, detectar y eliminar estos riesgos la empresa debe establecer controles administrativos y contables.

### 1.5.2 El control interno

El control interno es un proceso efectuado por todos los entes que forman la estructura societaria de una empresa, está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la ejecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El control interno comprende el plan de la organización y todas las medidas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar exactitud y confiabilidad de sus datos, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas.

## ➤ Clasificación del control interno

- Control interno administrativo

Este incluye pero no limita los planes de la organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización, como punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

- Control interno contable

Los controles contables abarcan el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñados para proveer seguridad razonable de que las transacciones se registran a tiempo para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera que se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración.

## ➤ Componentes del control interno

- Ambiente de control

Es la base de los demás componentes, aporta disciplina y estructura. Este componente incluye la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de empleados.

- Evaluación de riesgos

Este componente establece que deben identificarse los objetivos organizacionales, vinculados y coherentes e identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar para alcanzar esos objetivos.

- Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar que se alcancen los objetivos organizacionales, por



ejemplo: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones y revisiones de rentabilidad operativa.

- Información y comunicación

Se debe identificar, ordenar y comunicar de forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones.

- Monitoreo/Supervisión

Para garantizar el éxito de implementación del control interno debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo, esto implica tareas permanentes y revisiones periódicas.

➤ **Importancia del control interno**

El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fija y evalúa los procedimientos administrativos, contables y financieros y ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores, adopta la solución factible, evalúa todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

➤ **Objetivos del control interno**

- Autorización

Los asientos de diario y ajustes contables deben autorizarse conforme a los criterios de la dirección de la empresa, deben crearse y mantenerse procedimientos de proceso acordes con el juicio de la dirección.

- Procesamiento de transacciones

Deben aprobarse los asientos de diario que se ajustan a los criterios de la dirección, estos asientos deben elaborarse con exactitud y en forma oportuna; los datos que se considere exponer deben ser oportunos, además de resumirse e informarse con exactitud; todos los asientos de diario aprobados deben compararse con exactitud al libro mayor general.

- **Clasificación**  
Los asientos de diario deben resumirse y clasificar las transacciones económicas conforme a un plan establecido por la dirección; los informes deben prepararse sobre bases uniformes o consistentes, de manera que presenten de forma razonable la información que pretenden hacer conocer.
  - **Verificación y Evaluación**  
De manera regular se deben verificar y evaluar los saldos de las cuentas por cobrar y demás rubros relacionados o que se consideren de importancia.
  - **Protección física**  
El acceso a los registros contables y demás documentación financiera, lugares físicos y procedimientos de proceso, debe permitirse conforme a los criterios de la dirección.
- **Influencia de la evaluación del control interno sobre el desarrollo de la auditoría**
- La evaluación del control interno tiene gran influencia sobre los procedimientos de Auditoría a desarrollar de acuerdo a las fortalezas y debilidades encontradas en el sistema, el auditor puede determinar las pruebas a realizar, la extensión de las mismas y la oportunidad en que éstas deban ser practicadas. La evaluación del control interno le indicará al auditor el grado de confianza que deberá tener en el mismo y en que puntos se deberán aplicar con mayor rigor las pruebas necesarias para la obtención de la evidencia suficiente y competente.
- En la medida que el control interno muestre fortalezas, las pruebas y la extensión de las mismas será menor, por el contrario en el caso de las debilidades, el auditor debe intensificar su trabajo y ampliar en lo posible la extensión de cada prueba y variar la oportunidad de su aplicación.
- La evaluación del control interno se realiza en cada revisión de estados financieros, y no puede obviarse con el pretexto de haber sido realizado en la anterior Auditoría, todo sistema de control tiende a deteriorarse y a perder los objetivos para los cuales se diseñó. Esta práctica garantiza la confiabilidad en los registros contables.

- **Influencia sobre el dictamen del auditor**

El control interno es utilizado por el Contador Público, como se dijo, para fundamentar su confianza en los registros contables, los cuales son la base para obtención de los estados financieros sobre los que emitirá una opinión profesional en su dictamen. El objetivo de la auditoría es el dictamen en el cual el Contador emitirá su opinión sin ninguna salvedad en el evento que se satisfaga de la evidencia suficiente y competente encontrada. Si la evaluación del control interno no le permite depositar en él toda su confianza y si no tiene suficiente evidencia en algunos registros contables, incluirá en el dictamen una salvedad o excepción particular a los mismos.

Si el grado de desconfianza en el control interno es tal que no le permita confiar en ningún registro y no pueda encontrar evidencia suficiente y competente de los mismos, el Auditor debe emitir en su dictamen una abstención de opinión con una explicación amplia y suficiente de los motivos por los que no lo hace.

### **1.5.3 NIA 315 – Evaluación de los riesgos de auditoría**

El principal objetivo de esta norma es establecer que el auditor deberá identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa, ya sea debido a fraude o a error, a nivel de los estados financieros y de aseveraciones, mediante el entendimiento de la entidad y su entorno, incluye el control interno de la entidad, proporciona una base para diseñar e implementar respuestas a los riesgos evaluados.

El Auditor debe comunicar a los responsables de la dirección y a la gerencia, las debilidades de importancia en el diseño e implementación de control interno que haya observado y documentar todo lo relacionado a la susceptibilidad de los estados financieros a representaciones erróneas, los elementos claves del entendimiento de la entidad obtenido, los riesgos identificados y evaluados, los controles relacionados y evaluados.

## **1.5.4 Procedimientos**

### ➤ Procedimiento

Es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados, guía detallada que muestra de forma secuencial y ordenada como una persona realiza un trabajo.

### ➤ Ciclo de ingresos

#### Naturaleza y funciones

Comprende aquellas funciones que implican el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por efectivo. Abarca rubros de balance como cuentas y efectos por cobrar, acumulaciones o provisiones para cuentas dudosas, e impuestos provenientes de ingresos. El estado de resultados encierra rubros de ventas y costos de ventas.

#### Particularidades del ciclo

Las características o atributos principales de este ciclo son:

- Funciones especiales

Cuentas por Cobrar, concesiones de créditos, entrada de pedidos, facturación, ingreso del efectivo, costo de ventas, gestiones de cobro, otros.

- Asientos contables

En las siguientes cuentas: ventas, costo de ventas, ingresos a caja, devoluciones, rebajas, descuentos por pronto pago, provisiones para cuentas dudosas, castigo y recuperaciones de deudas dudosas, comisiones, obligaciones por impuestos, acumulaciones de gastos e ingresos extraordinarios.

- Documentos y formas:

Se destacan pedidos a clientes, órdenes de ventas, facturas de ventas, contratos de servicios, otros.

- Bases de datos

Archivos maestros de clientes, políticas de créditos, catálogos de productos y listas de precios.

## Objetivos

- Autorización

Debe autorizarse acorde con los criterios de la dirección de la empresa, los clientes, precios y demás condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse.

- Procesamiento de transacciones

Deben aprobarse aquellas solicitudes o pedidos de clientes por mercancías y servicios, que se ajusten a los criterios de la dirección de la empresa; las facturaciones deben prepararse de forma exacta y a tiempo para evitar la distracción o pérdida del efectivo y proceder con la rendición inmediata de cuentas.

- Clasificación

Los asientos deben clasificarse y resumir las actividades económicas, conforme planes de la dirección de la empresa; por cada período contable.

- Verificación y evaluación

De manera regular deben verificarse y evaluarse los saldos registrados en cuentas y efectos a cobrar y partidas relacionadas.

- Protección física

El acceso al efectivo y documentos o medios representativos del mismo, deben permitirse conforme a los controles y requisitos establecidos por la dirección.

## ➤ Ciclo de adquisición y pago (compras)

### Naturaleza y funciones

También llamado ciclo de egresos y compras, este ciclo clasifica la adquisición de recursos entre cuentas de activo y gasto.

### Particularidades del ciclo

Las características o atributos principales de este ciclo son:

- Funciones especiales

Solicitud de compras, solicitud de cotización, selección del mejor cotizante, preparación de la solicitud de compra, autorización para adquisición de bienes y servicios, función específica de compra, recepción de mercancías y suministros, control de la calidad de la adquisición de servicios, verificación y aprobación de los pagos.

- Asientos contables

En las siguientes cuentas: cuentas por pagar, pasivos acumulados, gastos, propiedad, planta y equipo.

- Documentos y formas:

Solicitud de compra, órdenes de compra, documentos de recepción, facturas de proveedores, notas de débito y crédito, solicitudes de cheques y autorizaciones para desembolsos.

## Objetivos

- Eficiencia operativa

Por medio de la autorización, segregación de funciones, procedimientos de documentación.

- Información financiera confiable y oportuna

Segregación de funciones, registros contables y procedimientos, verificación interna independiente.

- Custodia de los activos.

## 1.6 Planteamiento del problema

Se realizaron entrevistas, cuestionarios y la observación, para evaluar los departamentos que componen la estructura organizacional de la empresa, se estableció que la administración general, contabilidad y el abogado que elabora los contratos de arrendamiento trabajan de forma independiente, sin existir coordinación alguna entre ellos, el resultado de este proceder se refleja en los ingresos de la empresa; se realizó un muestreo de contratos de arrendamiento y se estableció que los montos facturados a los clientes no se realizan de acuerdo a lo establecido en éstos.

Se observó y estableció que no existe control en la realización de compras y contratación de servicios de remodelación y mantenimiento de las instalaciones.

El impacto de la falta de coordinación y procedimientos provoca pérdidas financieras y el reflejo de información errónea en los estados financieros para la toma de decisiones.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores se considera que el problema radica en la falta de procedimientos de control en los siguientes ciclos:

- Ingresos
- Adquisición y pago

### 1.6.1 Pregunta de investigación

¿El diseño e implementación de procedimientos de los ciclos de Ingresos, Adquisición y Pagos ayudaría a disminuir las pérdidas financieras y el reflejo de información errónea en los presupuestos y en los estados financieros de Arrendadora Guatemalteca, S.A.?

## 1.7 Justificación

Las entidades comerciales deben contar con procedimientos establecidos que proporcionen los lineamientos necesarios y procedimientos aplicables para el control y registro de sus operaciones. Ante la falta de controles y flujogramas de procedimientos en el ciclo de ingresos las empresas pueden caer en errores importantes en la facturación de los productos o servicios y por consiguiente dejar de percibir ingresos que pueden ser utilizados como capital de trabajo o inversión.

Una empresa que no cuente con controles en el proceso de adquisición y pago, tiene el riesgo de ser afectada por fraudes y/o errores importantes, la falta de éstos puede ser aprovechada por personal mal intencionado, para su propio beneficio.

Los errores o irregularidades afectan la información reflejada en los presupuestos y en los estados financieros de la empresa y provocan que ésta no sea confiable para la toma de decisiones.

La implementación de procedimientos de los ciclos de ingresos, de adquisición y pago, evitará pérdidas financieras y permitirá tener control sobre los contratos realizados entre los clientes y la



administración de la empresa. Por consiguiente la información reflejada en los presupuestos y en los estados financieros será confiable para la oportuna toma de decisiones.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 General**

Diseñar e implementar procedimientos de los ciclos de ingresos, de adquisición y pago, con el objeto de eliminar las pérdidas financieras de la empresa y como resultado reflejar en los presupuestos y estados financieros información confiable para la toma de decisiones.

### **1.8.2 Específicos**

- Elaborar procedimientos de los ciclos de ingresos, de adquisición y pago, para implementar el adecuado control de las transacciones realizadas.
- Determinar los procedimientos que debe aplicar el departamento de contabilidad en el registro y control de la información.
- Hacer del conocimiento de la administración la importancia de contar con controles internos adecuados.

## **1.9 Alcances y límites**

### **1.9.1 Alcances**

Para la realización de la práctica empresarial se realizaron entrevistas, análisis FODA, flujogramas de procedimientos, matrices de aseveraciones y guías de auditoría, en la empresa Arrendadora Guatemalteca, S.A.; con énfasis especial en los procesos relacionados con los ciclos de ingresos y adquisición y pago.

Se analizaron estados financieros de los períodos 2012 y 2011, los contratos de arrendamiento y se realizaron entrevistas para conocer los procedimientos aplicados en la entidad. La administración proporcionó la información real de la empresa.

### 1.9.2 Límites

La administración proporcionó toda la información necesaria para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, incluyendo información de los resultados obtenidos en los períodos 2012 y 2011.

Los límites establecidos fueron:

- No revelar el nombre real de la empresa.
- No dar a conocer la ubicación geográfica exacta de la empresa.

## Capítulo 2

### 2. Metodología

#### 2.1 Tipo de investigación

Se desarrolló la investigación descriptiva, con carácter cualitativo y cuantitativo, complementándola con revisión documental y la observación de cada área de trabajo; esto permitió comprender los procesos de forma clara y los efectos financieros que estos generan.

#### 2.2 Sujetos de la investigación

Los principales sujetos en esta investigación fueron todos los relacionados con los ciclos objeto de estudio:

- Administrador General, quien coordina las operaciones de la empresa, elabora el presupuesto anual, supervisa reparaciones preventivas y cobra los arrendamientos y servicios facturados a los clientes.
- Contador General, encargado del departamento que clasifica y registra todas las transacciones monetarias, no monetarias, elabora estados financieros y cumple con los requerimientos fiscales que la empresa debe cumplir.
- Facturador, emite mensualmente las facturas y las entrega al administrador para que sean entregadas a los clientes.
- Abogado y Notario, elabora los contratos de arrendamiento.

#### 2.3 Instrumentos

Se utilizaron los siguientes instrumentos para evaluar los resultados:

- Entrevistas  
Entrevistar significa conocerse uno mismo y ser capaz de tratar con las personas por medio de preguntas significativas y obtener respuestas significativas. Se entrevistó a cada uno de los sujetos de la investigación y personal que tienen a cargo, para conocer los problemas que tienen durante el desempeño de sus funciones.

- **Análisis FODA**  
Consistió en estudiar el entorno externo e interno de la empresa, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la empresa.
- **Flujogramas de procedimientos**  
Diagrama que permite visualizar de forma amigable los pasos a seguir para el desarrollo de un proceso. Se elaboraron cada uno de los flujogramas de acuerdo a la ejecución actual de los procesos, con el fin de utilizarlos como base y determinar las debilidades en estos existentes.
- **Cuestionarios**  
Documento redactado en forma de interrogatorio, integrado por preguntas relacionadas con el tema que se investiga.
- **Observación**  
Permite verificar la disposición de los sectores del trabajo, ubicación y medios de comunicación.
- **Matriz de aseveraciones**  
Permite establecer las verdades que debe poseer cada cuenta para determinar su correcta aplicación.
- **Guías de auditoría**  
Permiten establecer el orden de ejecución de la investigación.

## **2.4 Diseño de la investigación**

Para realizar el presente informe se aplicaron entrevista, análisis FODA, flujogramas de procedimientos, cuestionarios, la observación, matrices de aseveraciones y guías de auditoría, instrumentos que facilitaron la comunicación con las personas sujetos de estudio, permitieron contar con sesiones de trabajo guiadas y conocer los procedimientos aplicados en la empresa y establecer los puntos débiles para proponer mejoras.

La matriz de aseveraciones y las guías de auditoría fueron la base para realizar el análisis de la información financiera y la medición del impacto que la implementación de procedimientos de control interno provocará en esta.

## **2.5 Aporte esperado**

### **2.5.1 A la Universidad**

Proporcionar un documento guía para consulta de futuros profesionales.

### **2.5.2 A la Empresa**

Entregar procedimientos que le ayuden a implementar y mejorar el control interno en sus transacciones.

### **2.5.3 Al país**

Con la implementación de procedimientos en Arrendadora Guatemalteca, S.A., se espera mejorar su situación económica. Una buena situación económica empresarial colabora con el crecimiento económico nacional.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Resultado y análisis de la investigación**

Los resultados obtenidos con el uso de los instrumentos de investigación (entrevistas, análisis FODA, cuestionarios, observación, otros) establecen que Arrendadora Guatemalteca, S.A. dejó de percibir Q.1,007,704.50 durante el periodo 2012, derivado de la falta de control en el ciclo de ingresos.

#### **3.1.1 Ciclo de ingresos**

La organización no cuenta con procedimientos que establezcan el proceso que el personal encargado debe realizar para el control, facturación y cobro de los servicios prestados y se carece de un registro y control de los contratos realizados entre la empresa y los clientes, razón por la cual el personal encargado del cobro, no cuenta con reportes de medición del tiempo en el cual el cliente debe cancelar el arrendamiento y los servicios facturados.

#### **Ventas**

Dentro de las principales debilidades de este segmento se encuentra que el personal encargado de facturación carece de una copia de los contratos realizados entre la entidad y el cliente, y utiliza como respaldo, para la emisión de facturas el presupuesto que el administrador elabora cada año. Para analizar los arrendamientos y servicios que presta la entidad, se solicitaron los contratos de arrendamiento y se elaboró un análisis comparativo de los mismos contra la información registrada en el presupuesto, determinando variaciones importantes, como consecuencia de que el administrador de la empresa, dentro de sus procesos, no realiza la actualización de los contratos.

#### **Cuentas por cobrar**

El personal que realiza la actividad de cobro de los arrendamientos y servicios, no informa a tiempo a contabilidad, las fechas en que debe facturar los servicios de acuerdo a los contratos de arrendamiento realizados entre la entidad y el cliente.

El administrador es quien se encarga de cobrar, no lo realiza de forma oportuna, a pesar de estar dentro de las funciones, realizar los depósitos bancarios por los fondos recibidos de los clientes, además se determinó que no entrega a contabilidad los comprobantes que amparan la cobrabilidad de la cartera, lo que repercute en la falta de procedimientos de control de la misma.

### **3.1.2 Ciclo de adquisición y pagos**

Este ciclo encierra operaciones importantes de la empresa porque abarca la adquisición de materiales, servicio y nómina cuyos enunciados forman los costos generados en la administración y mantenimiento de las instalaciones arrendadas.

Se entrevistó al personal que realiza el mantenimiento, al personal de contabilidad y al administrador, para establecer los procedimientos que utilizan para el control del personal, adquisición de servicios y compra de insumos para el mantenimiento de las instalaciones, se estableció que es el administrador, quien coordina las actividades que el personal de mantenimiento debe realizar, también contrata los servicios de mantenimiento; se observó que existe un proveedor que realiza dicho mantenimiento y que es familiar directo del administrador. No existen procedimientos que definan las actividades que se deben cumplir, para que la empresa obtenga servicios de acuerdo a los precios del mercado y se pueda elegir al proveedor conveniente de acuerdo a los intereses de la misma.

Las debilidades encontradas en las principales funciones de este ciclo son:

#### **Compras**

No se realiza previo a la contratación, la selección del proveedor, no se emiten órdenes de compra, no se obtienen cotizaciones, no se cuenta con documentos que respalden la recepción de los artículos adquiridos, no existe una línea de jerarquía estructurada que permita establecer quiénes son las personas idóneas para autorización de la adquisición y pago de las compras realizadas.

Como consecuencia de tener un solo proveedor, no se cuenta con un historial de proveedores que puedan ofrecer los productos o servicios que la empresa necesita.



Los pagos al proveedor único son solicitados por el administrador de forma urgente, de estricto contado, esto afecta el flujo de caja de la empresa porque el cobro del arrendamiento y los servicios no es inmediato.

## **Nómina**

Esta función implica la contratación del personal y ésta es realizada por el administrador. La empresa forma parte de una corporación que cuenta con un departamento de recursos humanos corporativo, el personal debiera ser contratado y administrado por dicho departamento. No cuenta con un procedimiento de contratación por medio de las agencias que consulta el departamento de Recursos Humanos corporativo, no se tiene control de asistencias del personal, el desembolso de la nómina es solicitado por el administrador y en el caso de obras y proyectos capitalizables la información no es proporcionada a tiempo a contabilidad, existe el riesgo de no incluir en los proyectos todos los costos realizados para llevarlos a cabo.

## **Documentos y formas**

La administración carece de formatos de órdenes de compra, documentos de recepción, solicitudes de cheques, formas de autorización previa de proyectos con el respectivo presupuesto que indique los costos en que se incurrirán, para asignar los fondos necesarios para el desarrollo del proyecto.

En el caso del personal, no se cuenta con un registro de entradas y salidas, control de tiempos, control de ajustes en nómina y pagos especiales, tales como: bonificaciones, incapacidades, indemnizaciones y anticipos.

## **Las cuentas afectadas en este ciclo son:**

### **Efectivo**

Derivado de la falta de coordinación entre los ciclos de ingresos, adquisición y pagos la empresa ha tenido problemas con la generación de flujos de fondos para cumplir las obligaciones con los proveedores y cubrir los costos necesarios para llevar a cabo los proyectos nuevos.

## **Anticipos**

El administrador solicita a contabilidad la emisión de cheques como anticipo de los servicios que prestará el único proveedor del mantenimiento de las instalaciones y los mismos son liquidados con un período mayor a un año.

## **Propiedad, planta y equipo**

La realización de proyectos no es informada con tiempo al departamento de contabilidad, no todos los costos incurridos en los mismos se registran para capitalización futura. No se informa el momento en que la obra fue finalizada, el traslado como un activo capitalizado es tardío.

## **Cuentas por pagar**

En las cuentas por pagar a proveedores y otros, el tiempo de crédito que se maneja, no permite obtener un flujo de fondos adecuado para el manejo de la empresa. Los cheques son solicitados como pagos inmediatos. No existen procedimientos que sirvan de guía para el registro, asignación de responsabilidades, de autorización de pagos y formas que deben utilizar para formalizar la emisión de cheques y el pago correspondiente.

No se concilian las cuentas por pagar contra los documentos y registros contables. No se llevan auxiliares de cuentas por pagar que registren los proveedores, documentos, fechas de emisión, fechas de vencimiento y montos. Esto dificulta el control y manejo del flujo de fondos de la entidad.

## **3.2 Análisis financiero**

El análisis de la información financiera de Arrendadora Guatemalteca, S.A. permitirá establecer la situación actual de la empresa por medio de la aplicación de principios y procedimientos de datos contables. Este análisis consiste en la compilación y estudio de las cifras mostradas en los estados financieros y la formulación de razones, tendencias y porcentajes. Es importante para la toma de decisiones y para la correcta interpretación de los estados financieros.

Arrendadora Guatemalteca, S.A. aplica Normas Internacionales de Información Financiera en la elaboración de los estados financieros. Se obtuvo información correspondiente a los resultados de los períodos 2012 y 2011.

A continuación se presenta el análisis vertical y la respectiva interpretación de los estados financieros de acuerdo a este método.

### 3.2.1 Análisis vertical

Análisis del estado de resultados

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>		
<b>ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>		
(Expresado en Quetzales)		
	<b>2,012</b>	
<b>INGRESOS</b>		
Ventas a empresas relacionadas	9,287,122	58.27%
Ventas a empresas comerciales	6,650,962	41.73%
Total Ingresos	15,938,084	100.00%
<b>Costos y Gastos</b>		
Costo de Servicios	14,921,991	93.62%
Gastos de Administración	436,526	2.74%
Gastos Financieros	265,099	1.66%
Total Costos y Gastos	15,623,616	98.02%
	314,468	1.97%
Impuesto sobre la renta		
Corriente	(1,289,948)	-8.09%
Diferido	1,143,485	7.17%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>168,005</b>	<b>1.05%</b>
<b>Otro Resultado Integral</b>		
Ajuste por conversión a moneda funcional	(3,607,056)	-22.63%
<b>Resultado Integral Total del Año</b>	<b>(3,439,051)</b>	<b>-21.58%</b>

Fuente: elaboración propia

Según el estado de resultados proporcionado por el Departamento de Contabilidad, las ventas a empresas relacionadas representan un 58.27% de los ingresos totales y las ventas a empresas comerciales representan un 41.73%.

Para determinar el monto que Arrendadora Guatemalteca, S.A., dejó de facturar durante el período 2012, se solicitó al abogado que emite los contratos de arrendamiento que permitiera la lectura de los mismos, para extraer la información referente a las tarifas que debieron ser facturadas, estableciéndose que en el año 2012, lo que se dejó de percibir por no cambiar las tarifas fue de Q.1, 007,704.50.

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>				
Variación entre Arrendamientos facturados y Servicio establecido según contratos:				
				T.C. 7.85
CLIENTE A	Valor facturado	Valor según contrato	Variación	Quetzales
2010	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00		-
2011	\$ 150,000.00	\$ 172,500.00	\$ 22,500.00	176,625.00
2012	\$ 150,000.00	\$ 198,375.00	\$ 48,375.00	379,743.75
<b>Total</b>	<b>\$ 450,000.00</b>	<b>\$ 520,875.00</b>	<b>\$ 70,875.00</b>	<b>556,368.75</b>
CLIENTE B	Valor facturado	Valor según contrato	Variación	Quetzales
2010	\$ 175,000.00	\$ 175,000.00		-
2011	\$ 175,000.00	\$ 192,500.00	\$ 17,500.00	137,375.00
2012	\$ 175,000.00	\$ 211,750.00	\$ 36,750.00	288,487.50
<b>Total</b>	<b>\$ 525,000.00</b>	<b>\$ 579,250.00</b>	<b>\$ 54,250.00</b>	<b>425,862.50</b>
CLIENTE C	Valor facturado	Valor según contrato	Variación	Quetzales
2010	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00		-
2011	\$ 75,000.00	\$ 79,500.00	\$ 4,500.00	35,325.00
2012	\$ 75,000.00	\$ 84,270.00	\$ 9,270.00	72,769.50
<b>Total</b>	<b>\$ 225,000.00</b>	<b>\$ 238,770.00</b>	<b>\$ 13,770.00</b>	<b>108,094.50</b>
CLIENTE D	Valor facturado	Valor según contrato	Variación	Quetzales
2010	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00		-
2011	\$ 30,000.00	\$ 31,500.00	\$ 1,500.00	11,775.00
2012	\$ 30,000.00	\$ 33,075.00	\$ 3,075.00	24,138.75
<b>Total</b>	<b>\$ 90,000.00</b>	<b>\$ 94,575.00</b>	<b>\$ 4,575.00</b>	<b>35,913.75</b>
CLIENTE E	Valor facturado	Valor según contrato	Variación	Quetzales
2010	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00		-
2011	\$ 250,000.00	\$ 265,000.00	\$ 15,000.00	117,750.00
2012	\$ 250,000.00	\$ 280,900.00	\$ 30,900.00	242,565.00
<b>Total</b>	<b>\$ 750,000.00</b>	<b>\$ 795,900.00</b>	<b>\$ 45,900.00</b>	<b>360,315.00</b>
Total Variación 2011				478,850.00
Total Variación 2012				1,007,704.50

Fuente: elaboración propia.

En consideración del análisis anterior los resultados de la empresa deben ser los siguientes:

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>		
<b>ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES (con ajustes de error en facturación)</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>		
(Expresado en Quetzales)		
<b>INGRESOS</b>	<b>2,012</b>	
Ventas a empresas relacionadas	9,287,122	54.80%
Ventas a empresas comerciales	7,658,667	45.20%
<b>Total Ingresos</b>	<b>16,945,789</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costos y Gastos</b>		
Costo de Servicios	14,921,991	88.06%
Gastos de Administración	436,526	2.58%
Gastos Financieros	265,099	1.56%
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>15,623,616</b>	<b>92.20%</b>
	1,322,173	7.80%
Impuesto sobre la renta		
Corriente	(1,289,948)	-7.61%
Diferido	1,143,485	6.75%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1,175,710</b>	<b>6.94%</b>
<b>Otro Resultado Integral</b>		
Ajuste por conversión a moneda funcional	(3,607,056)	-21.29%
<b>Resultado Integral Total del Año</b>	<b>(2,431,346)</b>	<b>-14.35%</b>

Fuente: elaboración propia

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE 2012

(Expresado en Quetzales)

### ACTIVO

#### CORRIENTE

Efectivo	334,136	0.24%
Clientes Neto	3,773,585	2.73%
Impuestos pagados por anticipado	475,895	0.34%
Otras cuentas por cobrar	1,215,697	0.88%
Gastos pagados por anticipado	474,295	0.34%
Total activo corriente	6,273,608	4.54%

#### NO CORRIENTE

Propiedades de inversión - Neto	131,437,170	95.12%
Maquinaria, vehículos, mobiliario y equipo - Neto	473,704	0.34%
	131,910,874	95.46%

### TOTAL ACTIVO

138,184,482 100.00%

### PASIVO

#### PASIVO CORRIENTE

Proveedores	551,601	0.40%
Préstamos bancarios	10,100,380	7.31%
Anticipo sobre ventas	693,627	0.50%
Gastos acumulados por pagar	1,166,398	0.84%
	12,512,006	9.05%

#### PASIVO NO CORRIENTE

Impuesto sobre la renta diferido	33,031,252	23.90%
TOTAL PASIVO	45,543,258	32.96%

#### PATRIMONIO

Capital pagado	1,600,000	1.16%
Reserva legal	357,011	0.26%
Superávit por revaluación de activos	78,022,815	56.46%
Utilidades retenidas	12,493,393	9.04%
Utilidad del Ejercicio	168,005	0.12%
Total Patrimonio	92,641,224	67.04%

### TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

138,184,482 100.00%

Los rubros más importantes del balance están representados por las propiedades de inversión, en donde se encuentran registrados los terrenos y edificios que comprenden el pilar principal de la empresa. El valor de estas propiedades según el estado de situación financiera es de Q.131,437,170 que representa un 95.12% del total del activo, en este monto están incluidos los ajustes necesarios para llevar los estados financieros fiscales a estados financieros según Normas Internacionales de Información Financiera. El Superávit por revaluación calculado al 31 de diciembre de 2012 asciende a Q.78,022,815 que representa 56.46%, el cual será realizado en el tiempo de acuerdo a la depreciación que los edificios sufran, según la vida útil estimada por los valuadores profesionales expertos en esta rama.

Las cuentas por cobrar ascienden a Q.3,773,585, las otras cuentas por cobrar ascienden a Q.1,215,697, siendo el 2.73% y 0.88% del total de los activos respectivamente, comparado estos montos con lo que la empresa factura cada año, representa los ingresos de 2.84 meses, ésto indica que la cartera se encuentra morosa y se debe a que el administrador no realiza a tiempo la labor de cobro y no se cumplen con las fechas establecidas según los contratos de arrendamiento. El encargado de cobro indica que no ejerce dicha labor debido a que el administrador dio instrucciones de no molestar a los clientes y que solo él debe tener contacto con ellos.

En el pasivo la cuenta de préstamos bancarios asciende a Q.10,100,380, el 7.31% del total de pasivo y patrimonio y corresponde a financiamientos que fueron adquiridos para la realización de proyectos de inversión.

### 3.2.2 Análisis horizontal

El estado de resultados según los registros de la entidad, muestra:

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>				
<b>ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES</b>				
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 y 2011</b>				
(Expresado en Quetzales)				
	<b>2,012</b>	<b>2,011</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ventas a empresas relacionadas	9,287,122	8,797,856	489,266	5.56%
Ventas a empresas comerciales	6,650,962	8,717,286	(2,066,324)	-23.70%
<b>Total Ingresos</b>	<b>15,938,084</b>	<b>17,515,142</b>	<b>(1,577,058)</b>	<b>-9.00%</b>
<b>Costos y Gastos</b>				
Costo de Servicios	14,921,991	14,165,927	756,064	5.34%
Gastos de Administración	436,526	427,717	8,809	2.06%
Gastos Financieros	265,099	506,951	(241,852)	-47.71%
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>15,623,616</b>	<b>15,100,595</b>	<b>523,021</b>	<b>3.46%</b>
	314,468	2,414,547	(2,100,079)	-86.98%
Impuesto sobre la renta				
Corriente	(1,289,948)	(560,337)	(729,611)	130.21%
Diferido	1,143,485	(191,661)	1,335,146	-696.62%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>168,005</b>	<b>1,662,549</b>	<b>(1,494,544)</b>	<b>-89.89%</b>
<b>Otro Resultado Integral</b>				
Ajuste por conversión a moneda funcional	(3,607,056)	(4,738,997)	1,131,941	-23.89%
<b>Resultado Integral del Año</b>	<b>(3,439,051)</b>	<b>(3,076,448)</b>	<b>(362,603)</b>	<b>11.79%</b>

Fuente: elaboración propia.



Con el error en la facturación, durante los años 2012 y 2011 los resultados serían:

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>				
<b>ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES</b>				
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 y 2011</b>				
(Expresado en Quetzales)				
	<b>2,012</b>	<b>2,011</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ventas a empresas relacionadas	9,287,122	8,797,856	489,266	5.56%
Ventas a empresas comerciales	7,658,667	9,196,136	(1,537,469)	-16.72%
<b>Total Ingresos</b>	<b>16,945,789</b>	<b>17,993,992</b>	<b>(1,048,203)</b>	<b>-5.83%</b>
<b>Costos y Gastos</b>				
Costo de Servicios	14,921,991	14,165,927	756,064	5.34%
Gastos de Administración	436,526	427,717	8,809	2.06%
Gastos Financieros	265,099	506,951	(241,852)	-47.71%
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>15,623,616</b>	<b>15,100,595</b>	<b>523,021</b>	<b>3.46%</b>
	1,322,173	2,893,397	(1,571,224)	-54.30%
Impuesto sobre la renta				
Corriente	(1,289,948)	(560,337)	(729,611)	130.21%
Diferido	1,143,485	(191,661)	1,335,146	-696.62%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1,175,710</b>	<b>2,141,399</b>	<b>(965,689)</b>	<b>-45.10%</b>
<b>Otro Resultado Integral</b>				
Ajuste por conversión a moneda funcional	(3,607,056)	(4,738,997)	1,131,941	-23.89%
<b>Resultado Integral del Año</b>	<b>(2,431,346)</b>	<b>(2,597,598)</b>	<b>166,252</b>	<b>-6.40%</b>

Fuente: elaboración propia.

Respecto al análisis del estado de resultados, se determinó lo siguiente:

1. Según los registros de Arrendadora Guatemalteca, S.A. los ingresos han disminuido un 9%, sin embargo la disminución real de acuerdo a las tarifas establecidas en los contratos de arrendamiento con terceros es de un 5.83%, en valores absolutos se puede observar que la variación es importante, según los registros asciende a Q.1,577,058 pero la variación real es de Q.1,048,203.
2. Los costos de servicio aumentaron en Q.756,064, equivalente a un 5.34% en relación al período 2011, este aumento es congruente de acuerdo a índices inflacionarios manejados por la empresa.

3. Los gastos administrativos aumentaron en Q.8,809. en relación al período 2011, dicho aumento se encuentra dentro de los márgenes de los índices inflacionarios manejados por la corporación a la cual pertenece la entidad.
4. Los gastos financieros disminuyeron Q.241,852, equivalente a 47.71% en relación al período 2011, esto se debe a que fue negociada la tasa de interés.

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE 2012</b>				
(Expresado en Quetzales)				
<b>ACTIVO</b>				
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>CORRIENTE</b>				
Efectivo	334,136	2,122,748	(1,788,612)	-84.26%
Clientes Neto	3,773,585	2,658,566	1,115,019	41.94%
Impuestos pagados por anticipado	475,895	347,635	128,260	36.90%
Otras cuentas por cobrar	1,215,697	398,197	817,500	205.30%
Gastos pagados por anticipado	474,295	246,598	227,697	92.34%
<b>Total activo corriente</b>	<b>6,273,608</b>	<b>5,773,744</b>	<b>499,864</b>	<b>8.66%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Propiedades de inversión - Neto	131,437,170	108,083,513	23,353,657	21.61%
Maquinaria, vehículos, mobiliario y equipo - Neto	473,704	389,460	84,244	21.63%
	<b>131,910,874</b>	<b>108,472,973</b>	<b>23,437,901</b>	<b>21.61%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>138,184,482</b>	<b>114,246,717</b>	<b>23,937,765</b>	<b>20.95%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	551,601	1,274,630	(723,029)	-56.72%
Préstamos bancarios	10,100,380	10,362,561	(262,181)	-2.53%
Anticipo sobre ventas	693,627	561,145	132,482	23.61%
Gastos acumulados por pagar	1,166,398	401,269	765,129	190.68%
	<b>12,512,006</b>	<b>12,599,605</b>	<b>(87,599)</b>	<b>-0.70%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Impuesto sobre la renta diferido	33,031,252	25,001,668	8,029,584	32.12%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>45,543,258</b>	<b>37,601,273</b>	<b>7,941,985</b>	<b>21.12%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital pagado	1,600,000	1,600,000	-	0.00%
Reserva legal	357,011	339,235	17,776	5.24%
Superávit por revaluación de activos	78,022,815	60,226,884	17,795,931	29.55%
Utilidades retenidas	12,493,393	12,816,777	(323,384)	-2.52%
Utilidad del Ejercicio	168,005	1,662,548	(1,494,543)	-89.89%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>92,641,224</b>	<b>76,645,444</b>	<b>15,995,780</b>	<b>20.87%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>138,184,482</b>	<b>114,246,717</b>	<b>23,937,765</b>	<b>20.95%</b>

Fuente: elaboración propia.

Respecto al análisis del balance por medio del análisis horizontal se determinó lo siguiente:

1. El efectivo disminuyó en Q.1,788,612, equivalente al 84.26% en relación al efectivo acumulado al 31 de diciembre del período 2011, esto se debe a que no se realiza en forma oportuna la labor de cobro a los clientes.
2. Las cuentas por cobrar a clientes aumentó en Q.1,115,019 equivalente a 41.94%, en relación al período anterior derivado de la falta de procedimientos en la función de cobro de cartera. Esto afecta el flujo de fondos de la entidad, lo cual se observa en el punto arriba citado.
3. Las otras cuentas por cobrar aumentaron en Q.817,500, equivalente al 205.30% en relación al período anterior. Este aumento importante se debe a que el administrador de la empresa solicita la emisión de cheques de anticipo a favor del proveedor que realiza el mantenimiento de las instalaciones y no requiere a tiempo la liquidación de los anticipos y entrega de los documentos legales que amparan la compra.
4. Los gastos anticipados aumentaron en Q.227,697 equivalente a un 92.34%, se adquirieron seguros con mayor cobertura para las propiedades.
5. El rubro propiedades de inversión, uno de los componentes más importantes del activo total, aumentó en Q.23,353,657, equivalente a 21.61%, aumento generado por el registro de revaluaciones a terrenos y edificios según valuadores expertos de acuerdo a la NIC 16.
6. Los anticipos sobre ventas aumentaron en Q.132,482, equivalente a un 23.61% y corresponde a fondos recibidos de clientes que desde el 2011 pagan la cuota correspondiente a la administración de un condominio, sin embargo no han proporcionado la información correspondiente para la emisión de la factura correspondiente, esto puede provocar contingencias fiscales a la entidad.
7. En la sección de patrimonio se observa un aumento de Q.17,795,931 equivalentes a 29.55%, en relación al período anterior. Este aumento corresponde a las revaluaciones practicadas a los terrenos y edificios.

### 3.2.3 Análisis método de razones

Con respecto al análisis del balance por medio del método de razones financieras se observó lo siguiente:

Descripción	Fórmula	Año 2012		Año 2011	
Razón Circulante	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{6,273,608}{12,512,006}$	0.50	$\frac{5,773,744}{12,599,605}$	0.46
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{15,938,084}{138,184,482}$	0.12	$\frac{17,515,142}{114,246,717}$	0.15
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{45,543,258}{138,184,482}$	0.33	$\frac{37,601,273}{114,246,717}$	0.33
Razón de Apalancamiento Externo	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{45,543,258}{92,641,224}$	0.49	$\frac{37,601,273}{76,645,444}$	0.49
Razón de Apalancamiento Interno	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivos Totales}}$	$\frac{92,641,224}{45,543,258}$	2.03	$\frac{76,645,444}{37,601,273}$	2.04
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{314,468}{15,938,084}$	1.97%	$\frac{2,414,547}{17,515,142}$	13.79%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidades Disponibles para los Accionistas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{168,005}{15,938,084}$	1.05%	$\frac{1,662,549}{17,515,142}$	9.49%
Rendimientos S/Capital	$\frac{\text{Utilidades Disponibles para los Accionistas}}{\text{Capital en Acciones Ordinarias}}$	$\frac{168,005}{1,600,000}$	10.50%	$\frac{1,662,549}{1,600,000}$	103.91%
Rendimiento Sobre Activos	$\frac{\text{Utilidades Disponibles}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{168,005}{138,184,482}$	0.12%	$\frac{1,662,549}{114,246,717}$	1.46%

Fuente: elaboración propia.

1. Razón circulante: los pasivos corrientes de la empresa no están respaldados en su totalidad por los activos corrientes, de acuerdo al resultado obtenido en el año dos mil doce se contaba con Q.0.50 para pagar cada quetzal (Q.1.00) de deuda corriente y durante el 2011 se contaba con Q.0.46, sin embargo al revisar los contratos de los préstamos bancarios se confirmó que aunque los mismos tienen como fecha de vencimiento un año

calendario, razón por la cual están clasificados en el pasivo corriente, han sido renovados cada año durante los últimos cinco años.

2. Rotación de activos totales: con esta razón se determina que la productividad de los activos para los años 2012 y 2011 es de Q. 0.12 y 0.15.
3. Razón de deuda: en ambos períodos la empresa ha financiado sus activos en un 33%, un apalancamiento bajo y manejable de acuerdo al flujo de fondos de la entidad.
4. Razón de apalancamiento externo: en ambos períodos, 2012 y 2011 la entidad se agenció de Q.0.49 por cada quetzal de capital de los socios.
5. Razón de apalancamiento interno: esta razón muestra que para los períodos 2012 y 2011 la entidad cuenta con Q2.03 y Q.2.04 de capital propio.
6. Margen de utilidad operativa: el margen de utilidad operativa para el año 2012 fue de un 1.97% y para el 2011 de un 13.79% esto se debe al impacto que tiene el error en la facturación realizada a los clientes derivada de la falta de control de los términos establecidos en los contratos de arrendamiento.
7. Margen de utilidad neta: establece que la empresa tuvo un rendimiento de 1.05% para el 2012 y un 9.49% para el 2011. De igual manera que el margen de utilidad operativa el 2012 muestra una baja importante en relación al período anterior derivado del impacto del error en facturación.
8. Rendimiento sobre el capital de los accionistas: de acuerdo a esta razón el rendimiento sobre el capital de los accionistas para el año 2012 es de 10.5%, para el 2011 es de 103.91%. Este es otra de las razones que se ven afectadas por el error en la facturación.
9. Rendimiento sobre activos: por medio de esta razón se determinó que los activos obtuvieron un margen de 0.12% para el año 2012 y de un 1.46% para el año 2011.

### **3.3 Aspectos fiscales y tributarios**

Las declaraciones fiscales de Arrendadora Guatemalteca, S.A. se presentan a tiempo y se observó la solvencia fiscal solicitada por el contador a la Superintendencia de Administración Tributaria. La entidad cumple con su obligación como agente de retención y documenta sus ingresos y gastos deducibles de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

<b>ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.</b>					
<b>MATRIZ DE IMPUESTOS</b>					
<b>TIPO DE IMPUESTO</b>	<b>RÉGIMEN</b>	<b>TASA</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA DE PAGO</b>	<b>COMO AFECTA A LA EMPRESA</b>
Impuesto Sobre la Renta	Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas	31%	Sobre renta imponible	Anual	Disminuye utilidades
Impuesto Sobre la Renta	Pagos Trimestrales	31%	Sobre renta imponible de cierres contables parciales	Trimestral	Acreditable a liquidación final de I.S.R.
Impuesto al Valor Agregado I.V.A.	General	12%	Compensación entre crédito y débito	Mensual	Crédito o pago al fisco
Impuesto de Solidaridad	-	1%	Cuarta parte del monto del activo neto	Trimestral	Acreditable a I.S.R.
Impuesto Único Sobre Inmuebles	-	2, 6 o 9 por millar	Sobre el valor de los bienes inmuebles	Trimestral	Acreditable a I.S.O.
Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para protocolos	-	3%	Sobre valor de actos y contratos afectos	Cada vez que se de el acto o contrato afecto	Gasto
Cuotal Patronales	-	12.67%	Sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios	Mensual	Gasto
Cuota Laboral	-	4.83%	Sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios	Mensual	Retención a empleados

Fuente: elaboración propia.

1. Impuesto Sobre la Renta: al 31 de diciembre 2012 la empresa se encontraba inscrita en el Régimen Optativo 31%, en la actualidad se encuentra inscrita en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas en la cual cancelará un impuesto del 31% por el período 2013, 28% por el período 2014 y 25% por el período 2015. Los pagos trimestrales se calculan sobre la renta imponible de cierres contables parciales los cuales están a disposición de la Administración Tributaria.
2. Impuesto al Valor Agregado (IVA): se encuentra inscrita en el régimen general y realiza la compensación entre créditos y débitos cada mes para establecer el valor a cancelar al fisco o el remanente de crédito fiscal para el siguiente período.
3. Impuesto de Solidaridad: este impuesto es pagado cada trimestre, es acreditable al Impuesto Sobre la Renta y calculado sobre la cuarta parte del monto del activo neto por ser un monto mayor a los ingresos y no superar la relación de 4 a 1.

4. Impuesto Único Sobre Inmuebles: el pago se efectúa en las municipalidades correspondientes de acuerdo a las propiedades de la empresa.
5. Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos: este impuesto se paga de acuerdo a las escrituras y contratos privados que se emiten.

## Capítulo 4

### **Propuesta de implementación de procedimientos en los ciclos de ingresos, adquisición y pago, para la empresa Arrendadora Guatemalteca, S. A.**

#### **4.1 Antecedentes**

Arrendadora Guatemalteca, S.A. se dedica al arrendamiento de terrenos, bodegas y otras instalaciones para uso de oficinas administrativas.

Para establecer la propuesta de mejora, fue necesario analizar por medio del trabajo de campo, con la aplicación de entrevistas, análisis FODA, cuestionarios, observación y otros instrumentos de investigación, las diferentes áreas que componen la estructura organizacional de Arrendadora Guatemalteca, S.A.; determinando que los ciclos más vulnerables son el de ingresos y el de adquisición y pagos, cuyos ciclos se fortalecerán con la aplicación de los procedimientos y flujogramas.

Para llevar a cabo este ordenamiento se debe realizar lo siguiente:

- Elaborar los procedimientos para el ciclo de ingresos.
- Elaborar los procedimientos para el ciclo de adquisición y pagos.
- Proporcionar las herramientas necesarias para la implementación de controles.
- Que las herramientas proporcionadas permitan eliminar pérdidas económicas derivadas de la falta de controles.
- Que las herramientas proporcionadas contribuyan en la ejecución transparente para contratar los servicios y realizar las compras.
- Disminuir los riesgos de fraude.



# **Propuesta de mejora**

## **Introducción**

Con la implementación de procedimientos se definirá de forma precisa cada uno de los procesos que los empleados deben seguir para la ejecución de las atribuciones y las líneas de jerarquía que se deben respetar durante el desempeño de éstas. Además de ser herramientas que apoyan en la inducción de las plazas.

El resultado final de la implementación de procedimientos es el ordenamiento en los procesos para generación de ingresos y el adecuado control de gastos de la entidad, mejorando su situación económica y obteniendo los flujos de fondos necesarios para el cumplimiento de las necesidades de capital de trabajo e inversiones para la continuidad del negocio.

## **Planteamiento**

Las narrativas y flujogramas de procedimientos de los ciclos de ingresos y de adquisición y pagos que se presentan a continuación, componen la propuesta de mejora, como resultado de la investigación realizada. Es un documento de apoyo y consulta, una fuente formal y permanente de información y orientación sobre como ejecutar el trabajo, además es un mecanismo de inducción para personal de nuevo ingreso.

## **Objetivo general**

Garantizar el buen funcionamiento de los procesos de ingresos y de adquisición y pagos.

## **Objetivos específicos**

- Implementar la segregación de funciones a las personas involucradas en los procesos de ingresos, adquisición y pagos.
- Contabilizar correcta y oportunamente las transacciones realizadas por la empresa.
- Evaluar periódicamente el control interno.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**

PROCEDIMIENTO: CICLO DE INGRESOS

Hoja:

1 de 2

No.	Departamento	Responsable	Actividad	Tiempo en Días
1	Administración	Administrador	Recibe comunicación del cliente sobre el interés de arrendar el inmueble.	1
2	Administración	Administrador	Solicita al cliente documentación legal: RTU, Referencias Crediticias y Estados Financieros Auditados; la que utiliza para realizar la investigación y determinar la conveniencia de ceder el inmueble en arrendamiento.	variable
3	Administración	Administrador	Investigado el cliente, notifica a gerencia y solicita autorización para ceder el inmueble en arrendamiento.	1
4	Gerencia	Gerente General	Analiza el expediente del cliente y autoriza o deniega la entrega del inmueble en arrendamiento.	variable
5	Gerencia	Gerente General	Si el arrendamiento es denegado se notifica al cliente y se archiva el expediente.	1
6	Gerencia	Gerente General	Si el arrendamiento es autorizado, notifica al administrador para concertar cita con el cliente y establecer condiciones, plazos y tarifa.	variable
7	Administración	Administrador	Solicita al departamento jurídico la emisión del contrato.	1
8	Jurídico	Abogado	Emite el contrato de arrendamiento.	2
9	Jurídico	Abogado	Contacta a las partes involucradas para la lectura y firma del contrato.	variable
10	Jurídico	Abogado	Notifica al administrador con copia a contabilidad, la emisión y firma del contrato de arrendamiento.	1
11	Jurídico	Abogado	Entrega al administrador y a contabilidad copia del contrato de arrendamiento.	1
12	Administración	Administrador	Recibe y archiva copia del contrato de arrendamiento.	1
13	Contabilidad	Contador	Lee el contrato de arrendamiento y extrae información necesaria para la emisión de factura y seguimiento para cobro.	2

Emisión:	Actualización:	Elaborado por:
----------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**PROCEDIMIENTO: **CICLO DE INGRESOS**

Hoja:

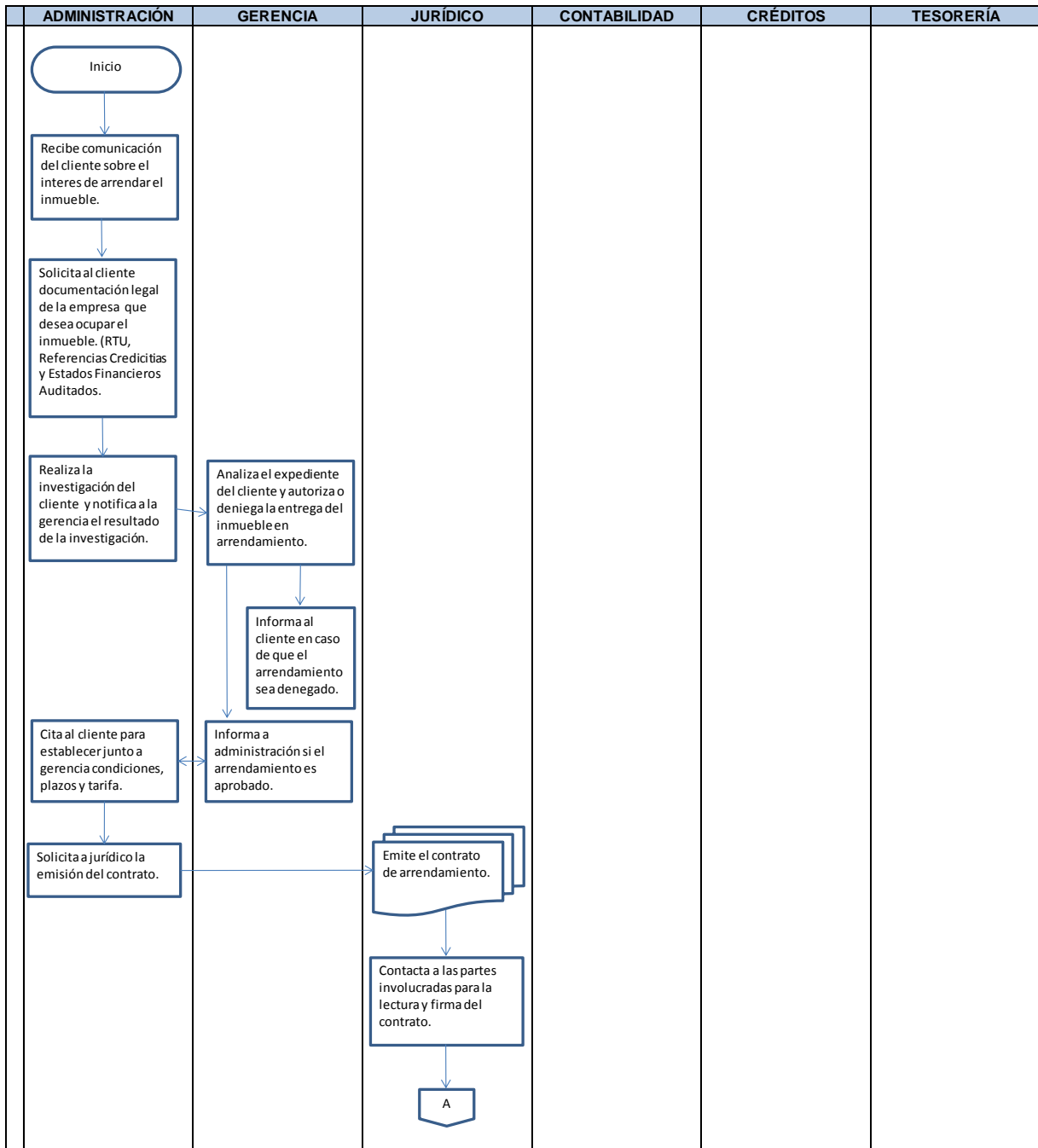
2 de 2

No.	Departamento	Responsable	Actividad	Tiempo en Días
14	Contabilidad	Contador	Graba en el sistema la tarifa de arrendamiento por metro cuadrado y notifica al facturador y al departamento de créditos, los términos del contrato, fecha en que deberá emitir la factura y plazo en el cual debe ser cancelada.	variable
15	Contabilidad	Facturador	Recibe del contador la información para emisión de la factura de cobro.	1
16	Contabilidad	Facturador	En el plazo indicado en el contrato emite la factura de cobro y la envía al cliente con el mensajero.	1
17	Créditos	Mensajero	Entrega al encargado de créditos y cobros la contraseña de pago para el seguimiento de cobro al cliente.	1
18	Créditos	Asistente	Realiza la labor de cobro al cliente de acuerdo al plazo establecido en el contrato de arrendamiento.	1
19	Créditos	Asistente	Una vez confirmado el pago del arrendamiento, emite el recibo de caja y coordina la ruta de cobros del mensajero.	1
20	Créditos	Mensajero	Recibe del cliente el pago correspondiente y le entrega el recibo de caja.	1
21	Créditos	Asistente	Envía depósitos al banco, elabora liquidación de ingresos y la entrega a tesorería.	2
22	Tesorería	Asistente	Opera en el sistema los depósitos bancarios y concilia contra la liquidación elaborada por el departamento de créditos.	1
23	Tesorería	Asistente	Traslada a contabilidad los documentos que respaldan los ingresos registrados en el sistema.	1
24	Contabilidad	Ingresos	Concilia los documentos recibidos contra los registros realizados en el sistema y los archiva.	1

Emisión:	Actualización:	Elaborado por:
----------	----------------	----------------

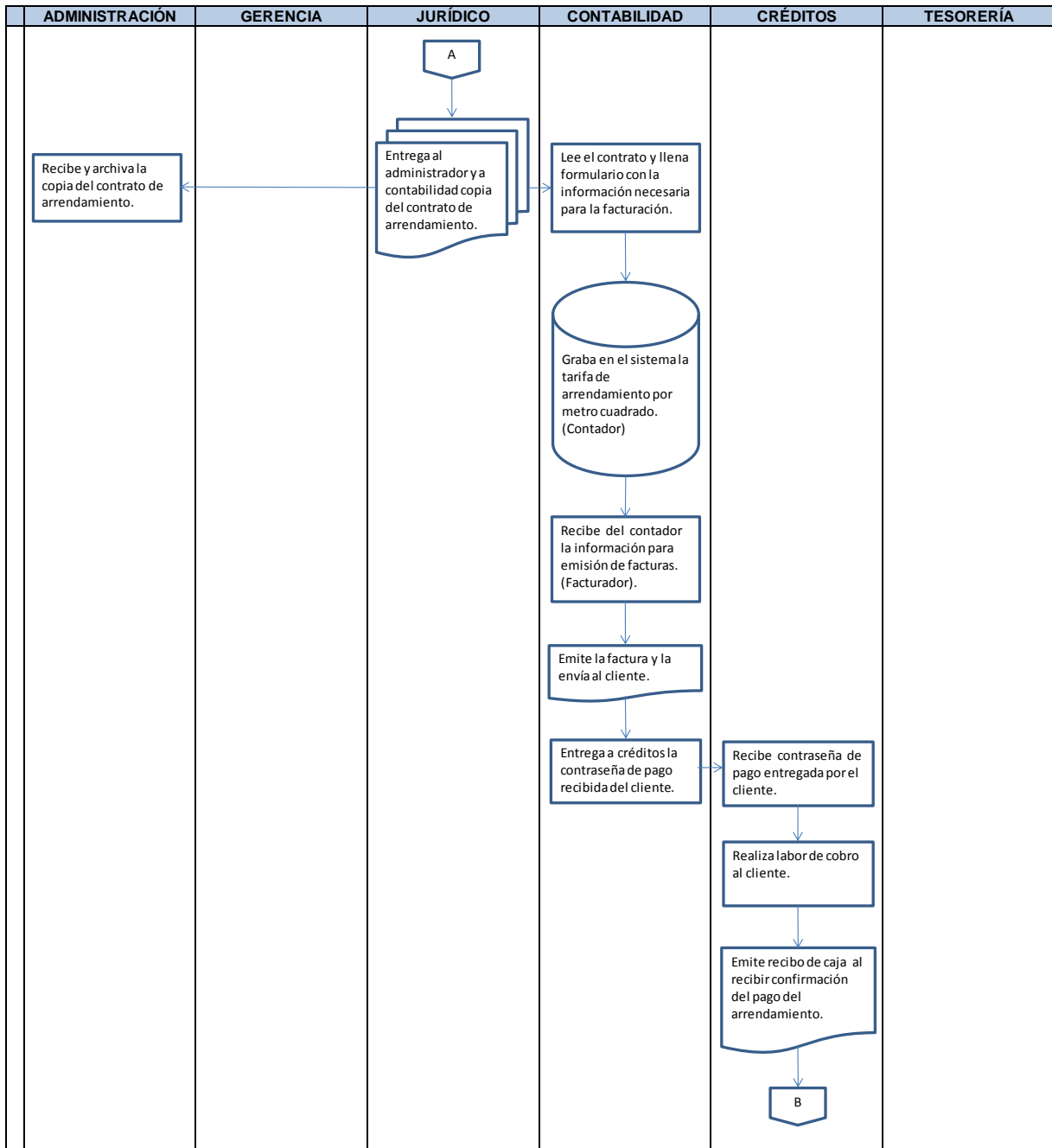
Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE INGRESOS**



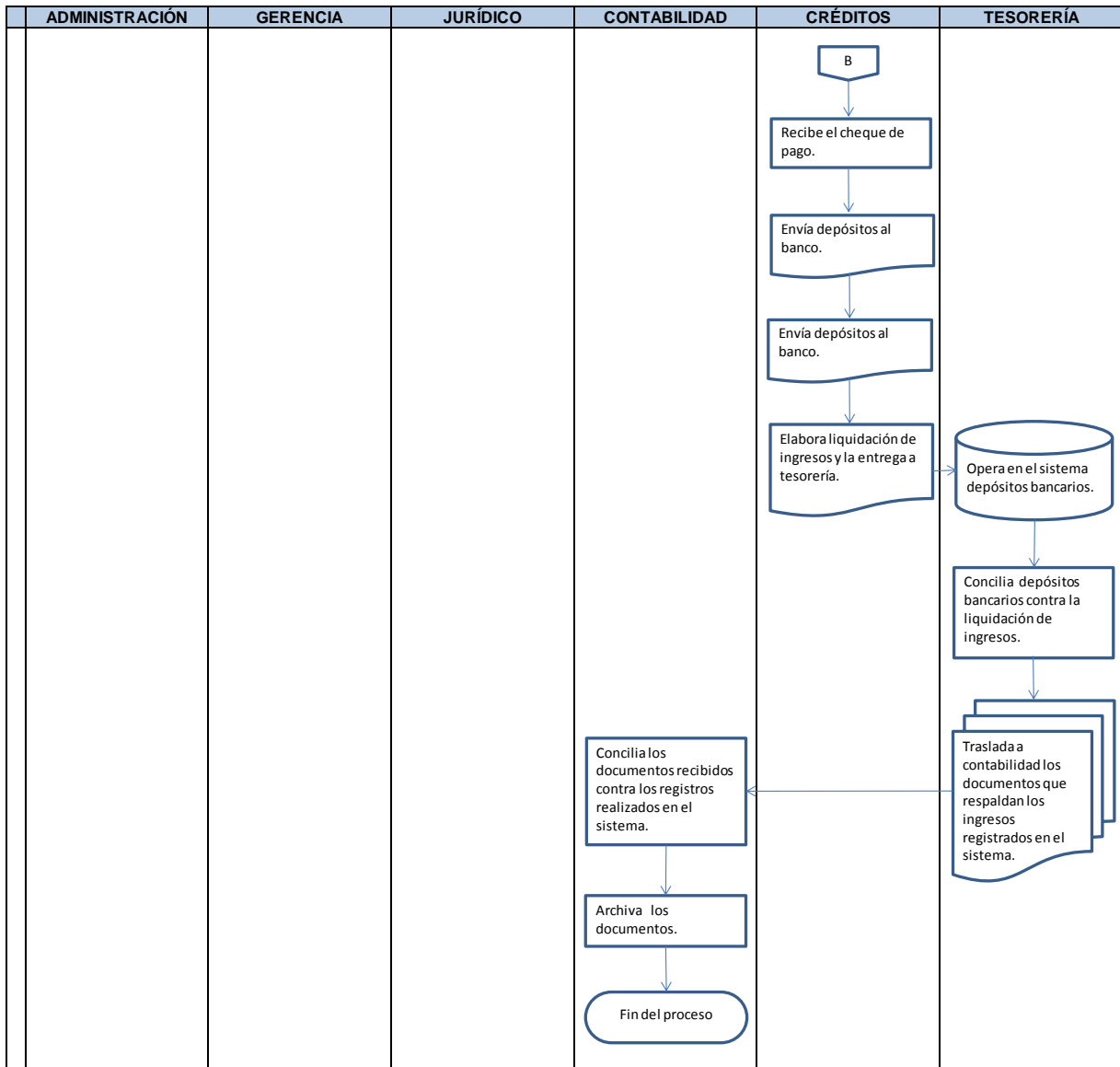
Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE INGRESOS**



Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE INGRESOS**



Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN Y PAGOS

Hoja:

1 de 4

No.	Departamento	Responsable	Actividad	Tiempo en Días
<b>COMPRAS POR MANTENIMIENTOS MENORES:</b>				
1	Administración	Administrador	Recibe notificación del área de mantenimiento sobre las necesidades de arreglo de las instalaciones.	1
2	Administración	Administrador	Debe realizar tres cotizaciones a diferentes proveedores.	variable
3	Administración	Administrador	Realiza el proceso de selección del proveedor que se considera la mejor opción para la ejecución del trabajo.	1
4	Administración	Administrador	Presenta las opciones a la gerencia y solicita la autorización para el desarrollo de la obra.	1
5	Gerencia	Gerente	Revisa las cotizaciones presentadas por el administrador y autoriza la ejecución del trabajo.	1
6	Administración	Administrador	Cuando la cotización es autorizada, emite orden de compra para tramitar los anticipos en el departamento de contabilidad.	1
7	Administración	Administrador	La orden de compra debe incluir, fecha, número de orden, nombre del proveedor, dirección, país, número telefónico, fax, nombre del contacto, correo electrónico, condiciones de pago, cantidad de productos o servicios a comprar, descripción de productos o servicios, precio unitario, precio total, centro de costo al que será cargada la compra y cuenta contable, firma del Administrador (quien la revisa) y firma de autorización de la Gerencia General.	1
8	Contabilidad	Encargado de pagos	Registra el anticipo en el sistema y emite codificación para el trámite de pago, esta debe estar firmada por quien la elabora y por el contador general.	1
9	Contabilidad	Encargado de pagos	Traslada a Tesorería Corporativa la codificación como solicitud de emisión de cheque.	1
10	Tesorería	Emisor de cheques	Recibe del departamento de contabilidad la codificación y los documentos de respaldo, revisa que la cotización y orden de compra cuenten con las firmas de autorización correspondientes, y emite el cheque, el cual entrega a contabilidad para continuar con el proceso de pago.	1
11	Contabilidad	Encargado de pagos	Recibe del departamento de tesorería el cheque, el cual entrega al administrador.	1
Emisión:		Actualización:	Elaborado por:	

Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**PROCEDIMIENTO: **ADQUISICIÓN Y PAGOS**

Hoja:

2 de 4

No.	Departamento	Responsable	Actividad	Tiempo en Días
12	Administración	Administrador	Entrega al proveedor el pago del anticipo y coordina la ejecución del trabajo.	1
13	Administración	Administrador	Da seguimiento a la ejecución del trabajo hasta que se concluye.	variable
14	Administración	Administrador	Cuando el trabajo está concluido, solicita al proveedor la factura para tramitar el cheque de cancelación.	1
15	Administración	Administrador	Emite orden de compra para tramitar el cheque de cancelación de la obra a contabilidad.	1
16	Contabilidad	Encargado de pagos	Revisa que la factura cuente con los requisitos legales de acuerdo al artículo 18 Ley del Impuesto al Valor Agregado: Estar emitidos a nombre de Arrendadora Guatemala, S.A., contener número de identificación tributaria, indicar en forma detallada el concepto, unidades y valores de la compra de los bienes, y cuando se trate de servicios, especificar concretamente la clase de servicio recibido y el monto de la remuneración y honorarios.	1
17	Contabilidad	Encargado de pagos	Verifica el régimen en el cual el proveedor se encuentra inscrito, a) Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas, quienes realizan pagos trimestrales de acuerdo al artículo 38, Ley de Actualización Tributaria, o b) Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, en cuyo caso deberá realizar la retención de I.S.R. Si el proveedor es un pequeño contribuyente se realiza el registro de la factura sin reconocer crédito fiscal.	1
18	Contabilidad	Encargado de pagos	Realiza el registro de la factura en el sistema y emite codificación y retención según el caso.	1
19	Contabilidad	Encargado de pagos	Traslada a Tesorería la Codificación, junto a la factura, orden de compra y otros documentos de soporte.	1
20	Tesorería	Emisor de cheques	Recibe del departamento de contabilidad la codificación y los documentos de respaldo, revisa que la cotización y orden de compra cuenten con las firmas de autorización correspondientes, y emite el cheque, el cual entrega a contabilidad para continuar con el proceso de pago.	1
21	Contabilidad	Encargado de pagos	Recibe de Tesorería el cheque y lo entrega al administrador.	1
22	Administración	Administrador	Recibe de contabilidad el cheque y lo entrega al proveedor.	1

Emisión:	Actualización:	Elaborado por:
----------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia.



# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN Y PAGOS

Hoja:

3 de 4

No.	Departamento	Responsable	Actividad	Tiempo en Días
<b>PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN O REMODELACIÓN</b>				
23	Administración	Administrador	Recibe notificación de la gerencia referente a la necesidad de realizar una construcción o remodelación mayor.	1
24	Administración	Administrador	Solicita cotizaciones a cinco proveedores.	variable
25	Administración	Administrador	Notifica a Infraestructura el proyecto y traslada las cotizaciones solicitadas a los proveedores.	1
26	Infraestructura	Ingeniero	Convoca a los proveedores que presentaron cotización para la ejecución del proyecto a quienes entrevista para conocer y establecer la experiencia y recursos con que cada uno cuenta para la ejecución de la obra.	variable
27	Infraestructura	Ingeniero	Llena formularios con información sobre la experiencia que cada proveedor posee y la presenta a la gerencia.	1
28	Gerencia	Gerente	Recibe los formularios con la información de los proveedores y la analiza junto al ingeniero del área de infraestructura para seleccionar la mejor opción para el desarrollo del proyecto.	2
29	Gerencia	Gerente	Establecida la mejor opción para el desarrollo del proyecto entrega a infraestructura la cotización y formulario del proveedor seleccionado con la respectiva firma de autorización.	1
30	Infraestructura	Ingeniero	Elabora cronograma y presupuesto de costos de ejecución del proyecto, el cual entrega a contabilidad para la asignación de fondos de acuerdo al avance de la obra.	3
31	Infraestructura	Ingeniero	Emite orden de compra para solicitar a contabilidad la emisión de cheque para pago del anticipo solicitado por el proveedor.	1
32	Contabilidad	Encargado de pagos	Registra el anticipo en el sistema y emite codificación para el trámite de pago.	1
33	Contabilidad	Encargado de pagos	Traslada a Tesorería Corporativa la codificación adjuntando los documentos que respaldan el registro del anticipo.	1
34	Tesorería	Emisor de cheques	Emite el cheque de pago del anticipo y lo entrega a contabilidad.	1
Emisión:		Actualización:	Elaborado por:	

Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN Y PAGOS

Hoja:

4 de 4

No.	Departamento	Responsable	Actividad	Tiempo en Días
35	Contabilidad	Encargado de pagos	Recibe de Tesorería el cheque y lo entrega al área de infraestructura.	1
36	Infraestructura	Ingeniero	Entrega al proveedor el pago del anticipo y coordina la ejecución del trabajo.	1
37	Infraestructura	Ingeniero	Da seguimiento a la ejecución del trabajo durante toda la etapa de desarrollo del mismo.	variable
38	Infraestructura	Asistente	Cuando el trabajo es concluido notifica a gerencia y administración sobre la nueva area disponible para arrendar y solicita al proveedor la factura.	1
39	Infraestructura	Ingeniero	Emite orden de compra para tramitar el cheque de cancelación de la obra a contabilidad.	1
40	Contabilidad	Encargado de pagos	Revisa que la factura cuente con los requisitos legales de acuerdo al artículo 18, Ley del I.V.A.: Estar emitidos a nombre de Arrendadora Guatemala, S.A., contener número de identificación tributaria, indicar en forma detallada el concepto, unidades y valores de la compra de los bienes, y cuando se trate de servicios, especificar concretamente la clase de servicio recibido y el monto de la remuneración y honorario.	1
41	Contabilidad	Encargado de pagos	Verifica el régimen en el cual el proveedor se encuentra inscrito, a) Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas, quienes realizan pagos trimestrales de acuerdo al artículo 38 Ley de Actualización Tributaria o b) Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, en cuyo caso deberá realizar la retención de I.S.R.	1
42	Contabilidad	Encargado de pagos	Realiza el registro de la factura en el sistema y emite codificación y retención, según el caso, la cual traslada a Tesorería como solicitud de emisión de cheque.	1
43	Tesorería	Emisor de cheques	Recibe del departamento de contabilidad la codificación y los documentos de respaldo, revisa que la cotización y orden de compra cuenten con las firmas de autorización correspondientes, y emite el cheque, el cual entrega a contabilidad para continuar con el proceso de pago.	1
44	Contabilidad	Encargado de pagos	Recibe de Tesorería el cheque y lo entrega al área de infraestructura.	1
45	Infraestructura	Ingeniero	Entrega al proveedor el cheque de cancelación de la obra.	1

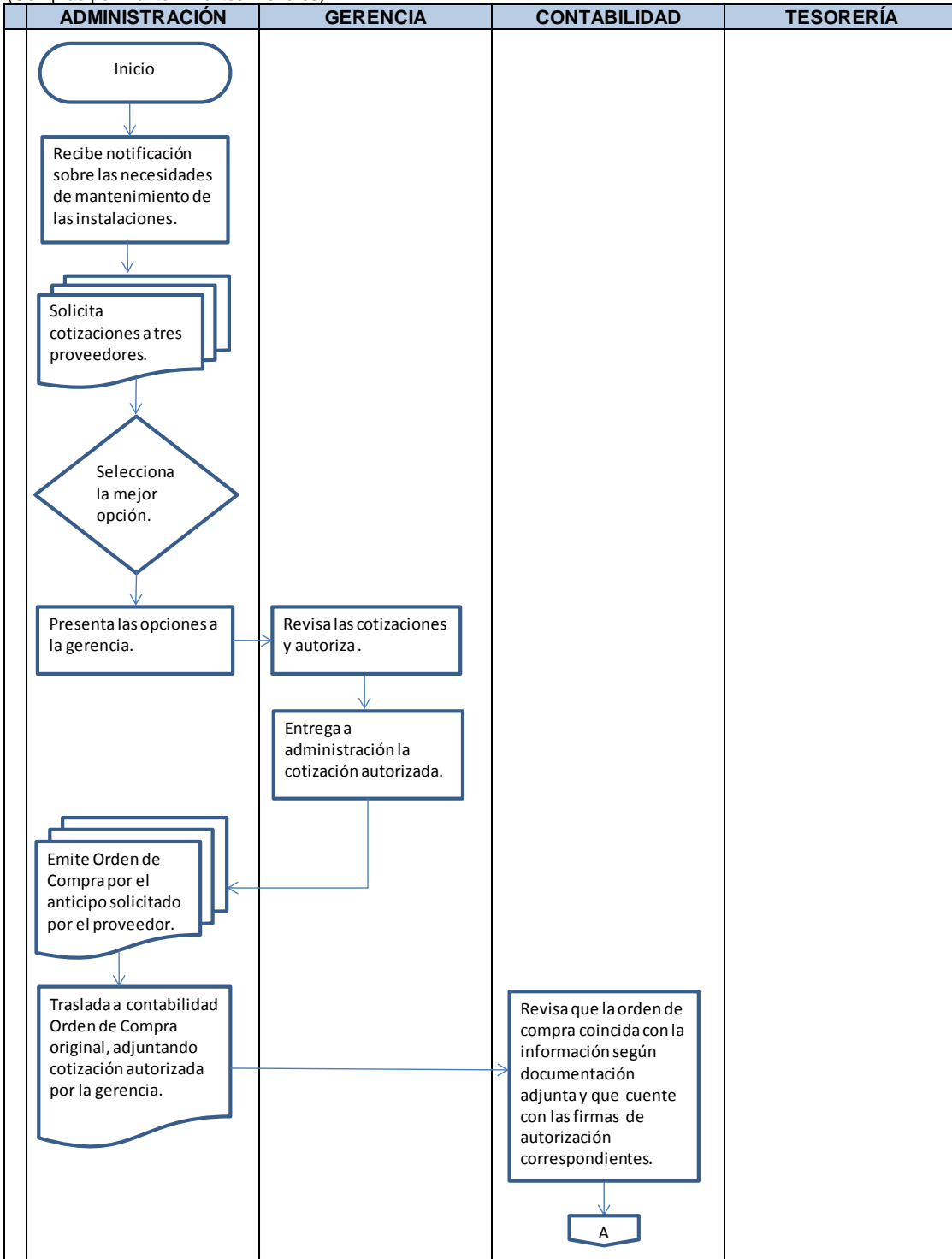
Emisión:	Actualización:	Elaborado por:
----------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Compras por mantenimientos menores)

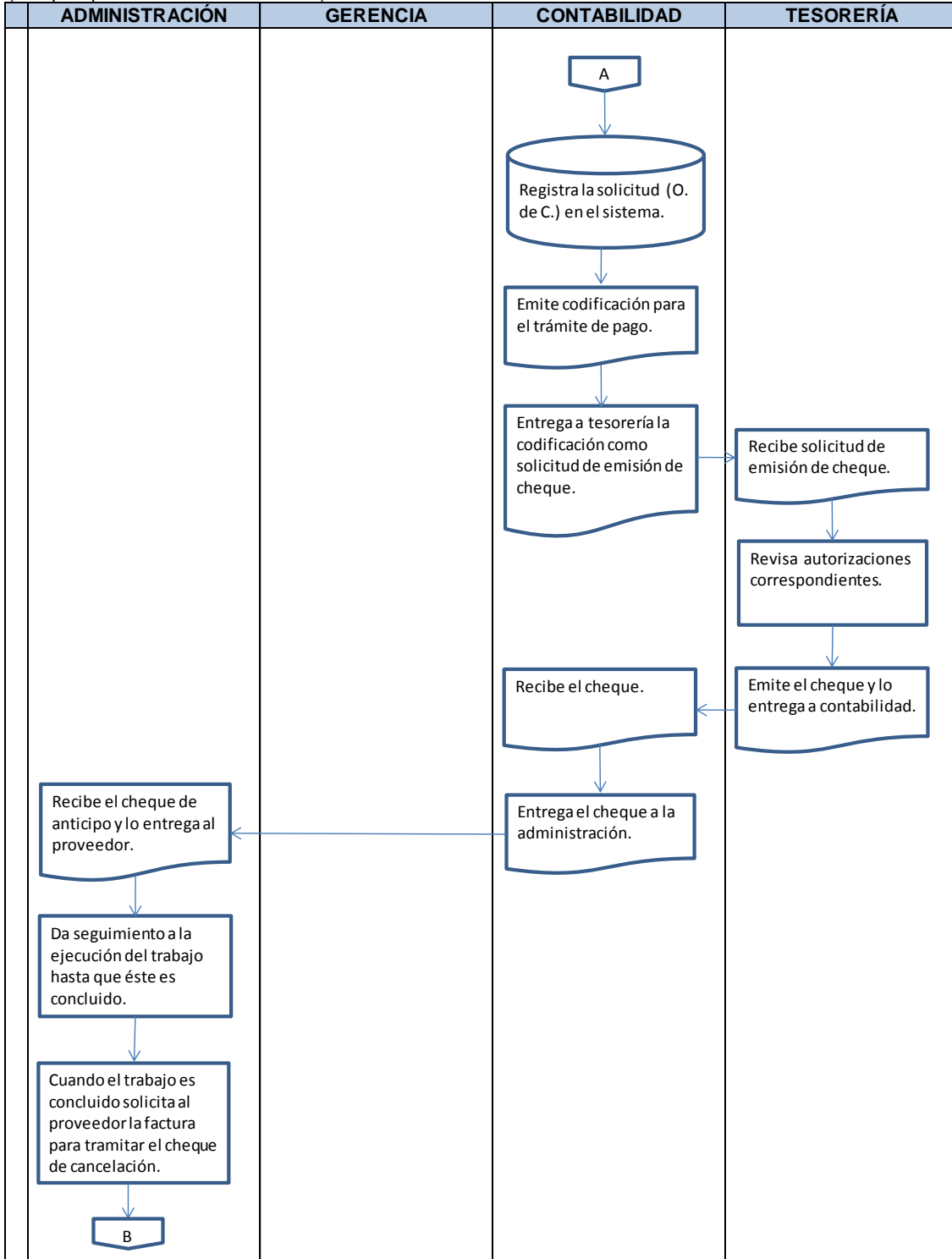


Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

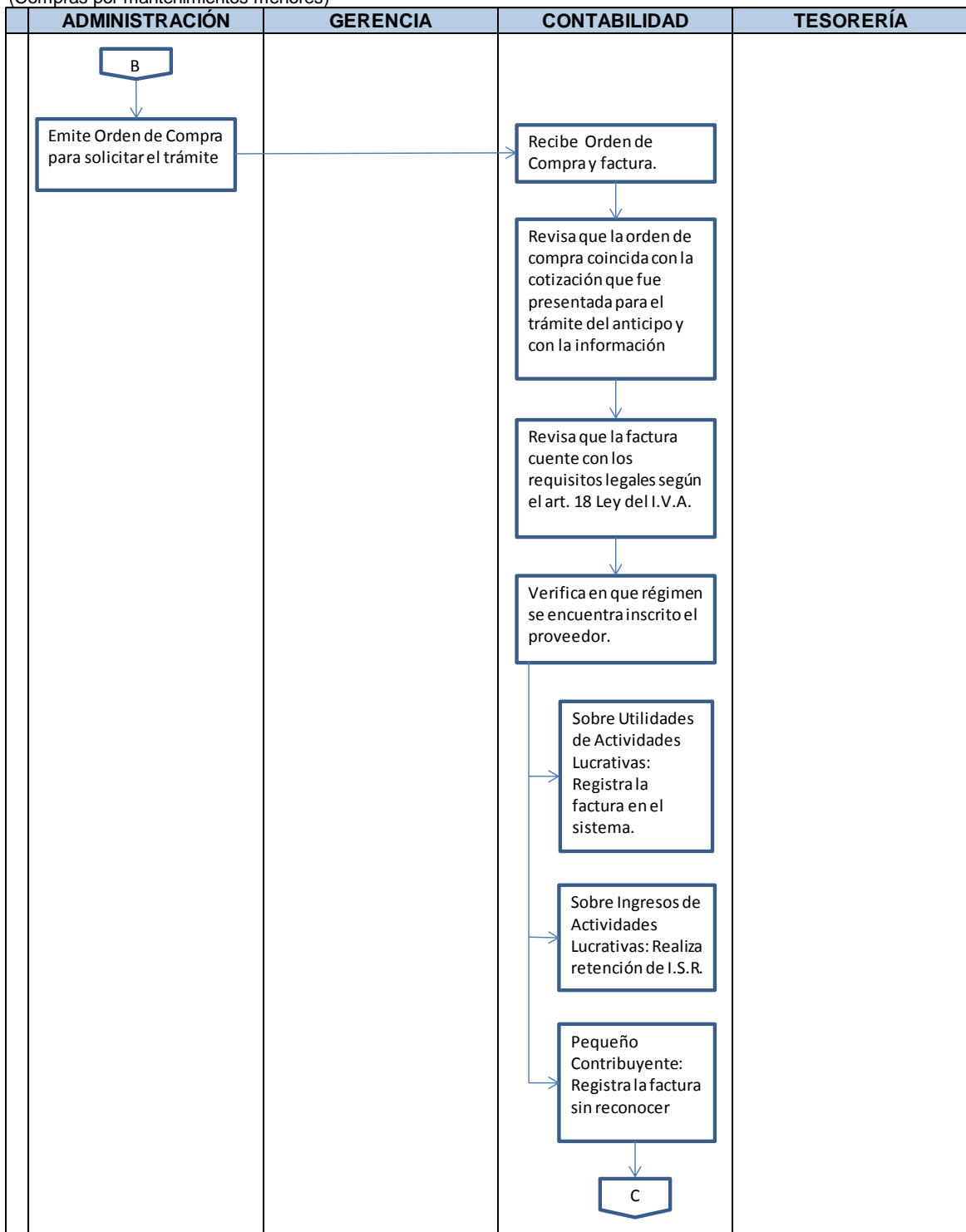
## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Compras por mantenimientos menores)



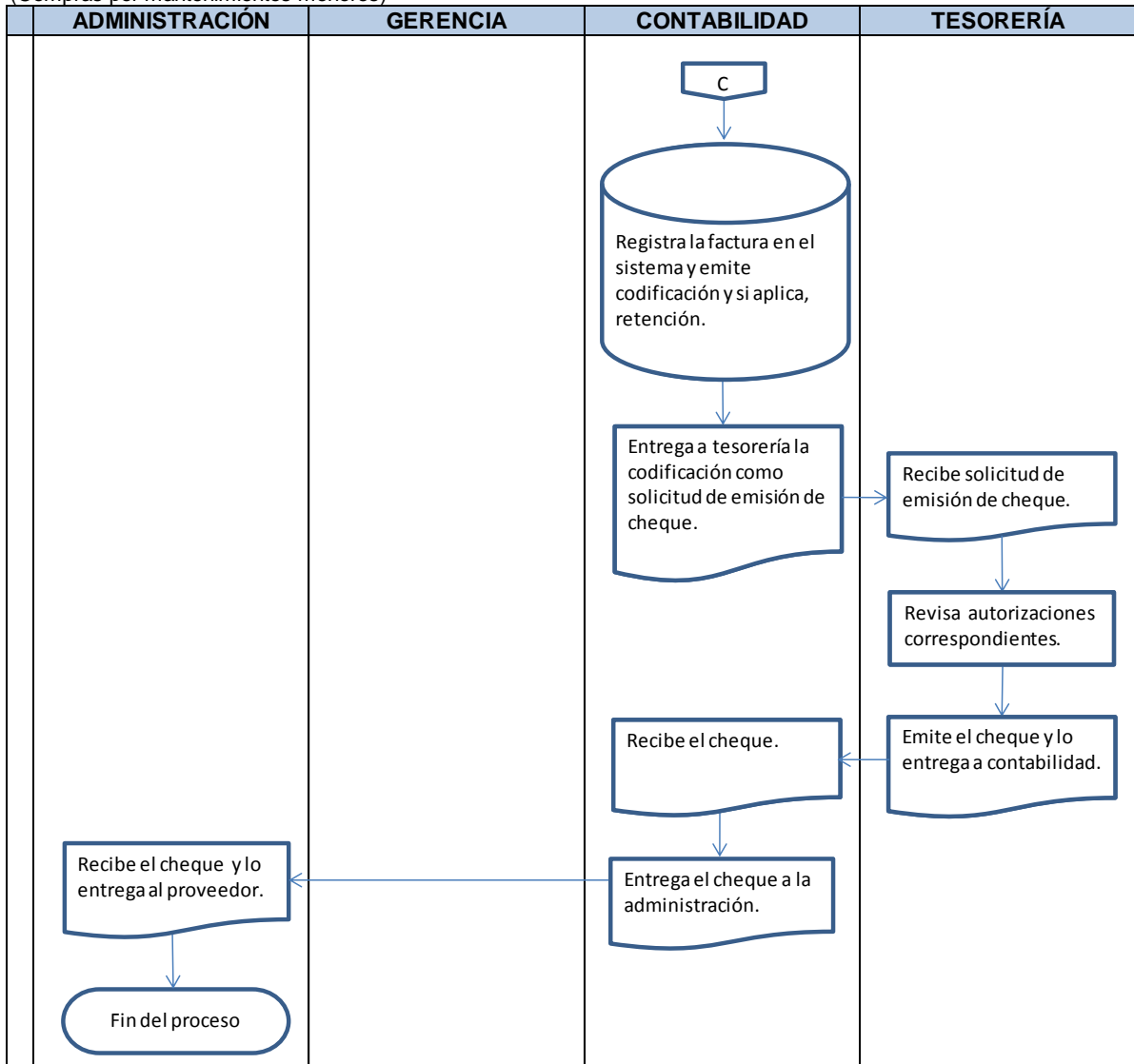
Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS**  
 (Compras por mantenimientos menores)



Fuente: elaboración propia.

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS**  
 (Compras por mantenimientos menores)

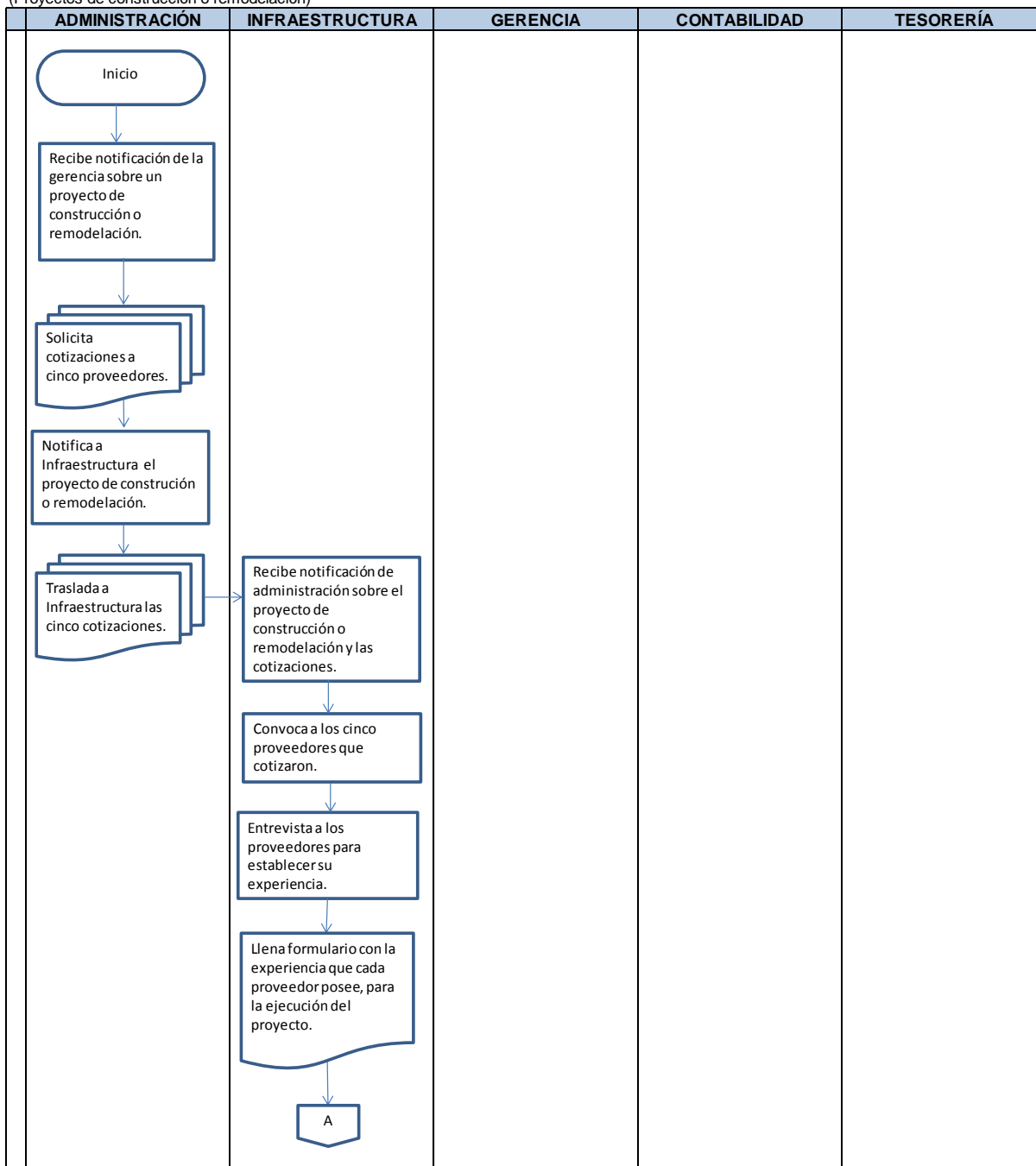


Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Proyectos de construcción o remodelación)

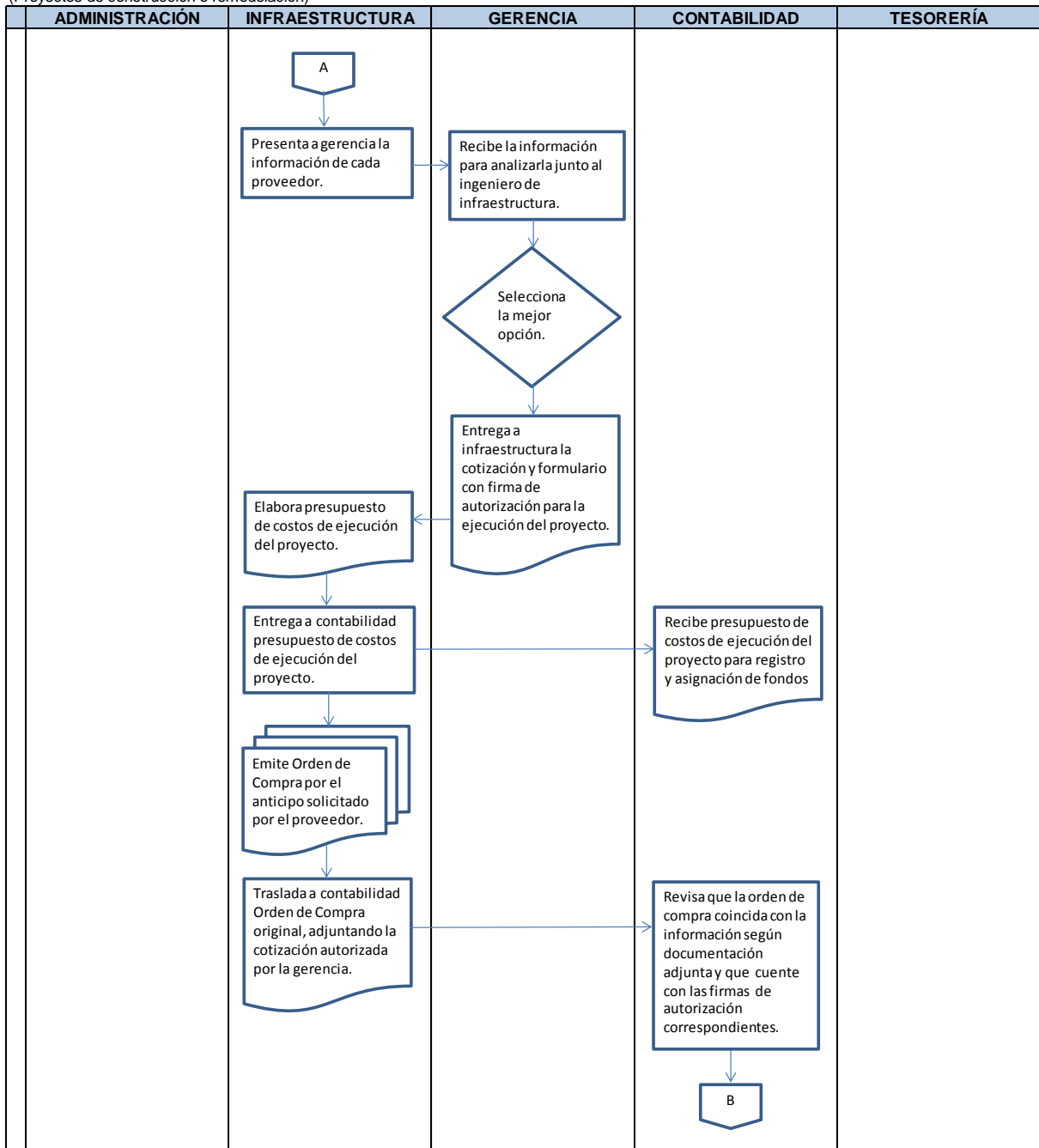


Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Proyectos de construcción o remodelación)



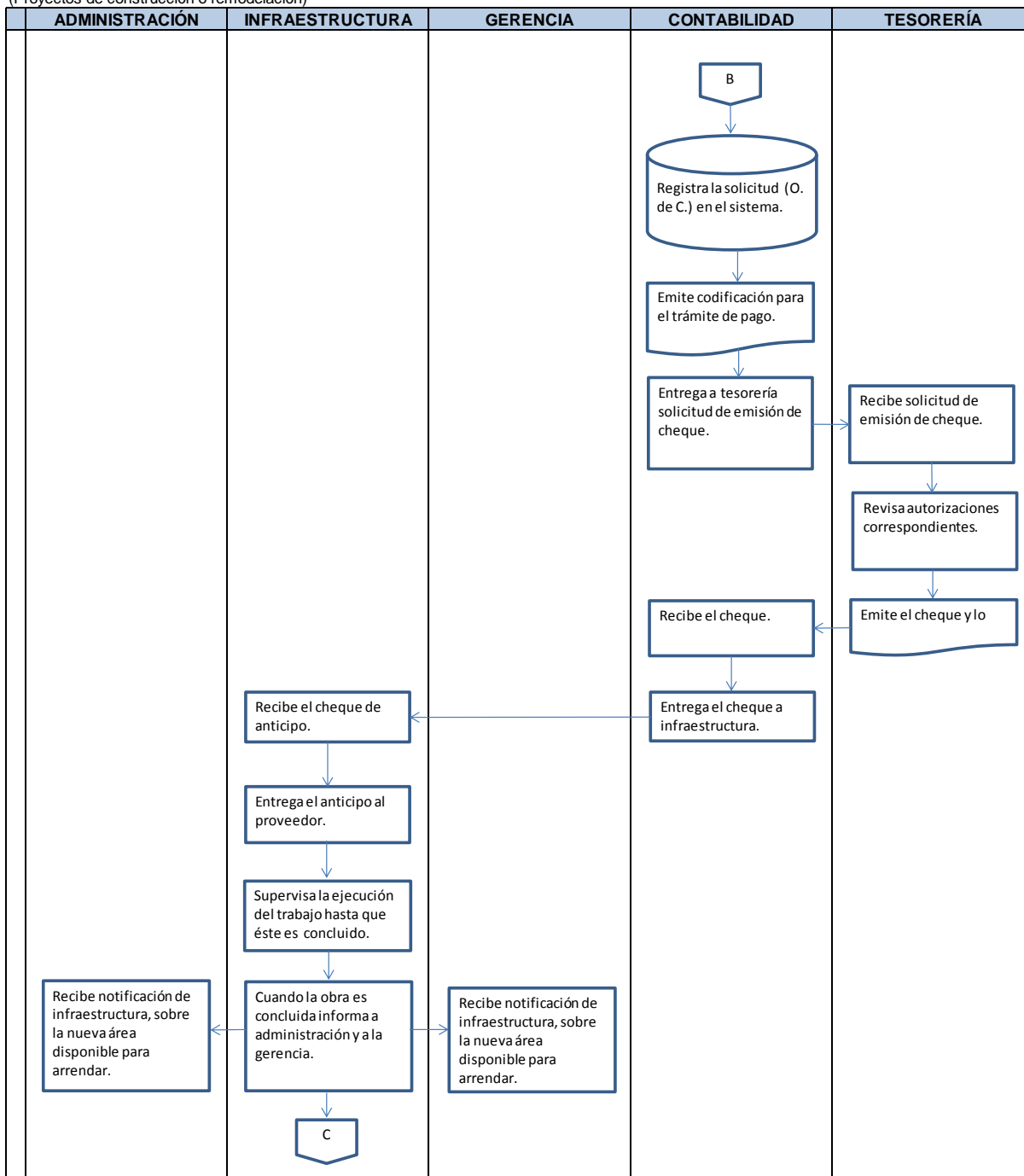
Fuente: elaboración propia.



# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Proyectos de construcción o remodelación)

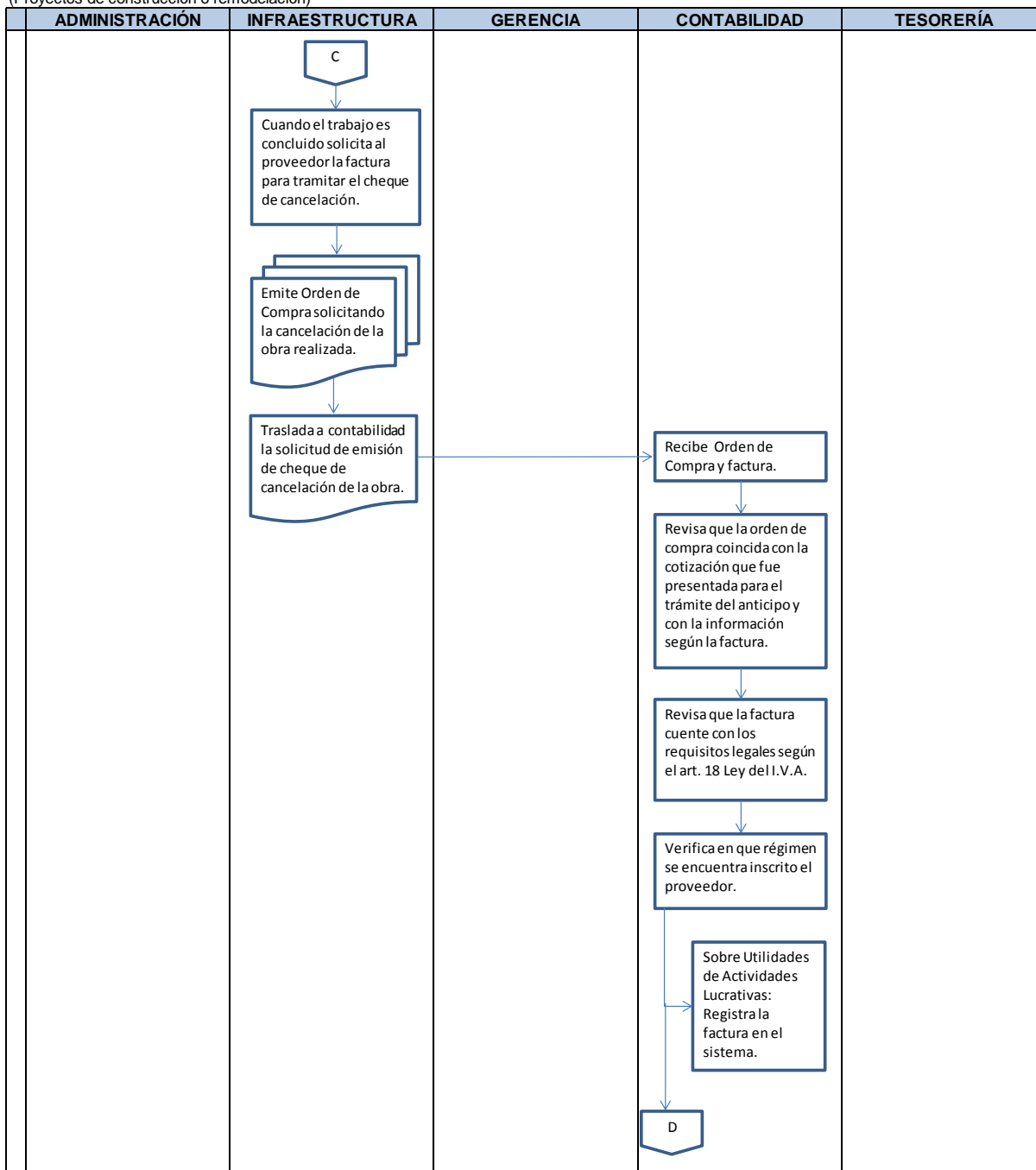


Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Proyectos de construcción o remodelación)

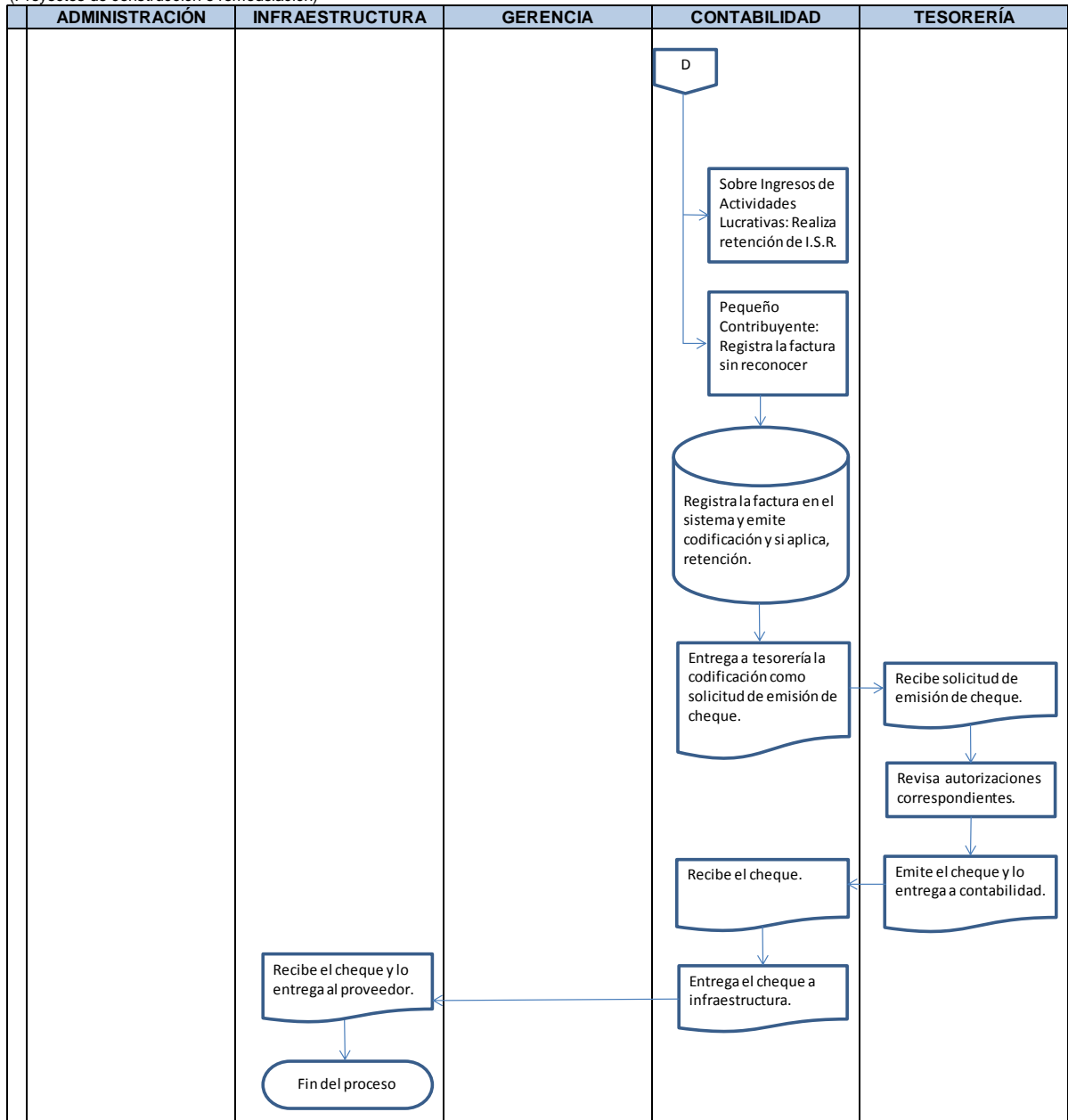


Fuente: elaboración propia.

# ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DEL CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGOS

(Proyectos de construcción o remodelación)



Fuente: elaboración propia.



## **4.2 Beneficios a obtener con la implementación de la propuesta**

La gerencia de Arrendadora Guatemalteca, S. A. contactó a los clientes para plantear el problema y establecieron acuerdos para la cancelación de los arrendamientos que no fueron facturados oportunamente. Estos acuerdos contribuyen a la recuperación económica de las pérdidas financieras generadas por las variaciones entre los valores facturados y los establecidos en los contratos de arrendamiento y la mejora de los procedimientos permitirá amparar los ingresos de acuerdo a lo establecido en dichos contratos para evitar posibles contingencias fiscales.

El resultado de mantener un adecuado control de ingresos y la ejecución de estos, de acuerdo a las cifras proyectadas según los contratos de Arrendamiento, realizados entre los clientes y la arrendante permitirán mejorar los resultados financieros a presentar a las entidades bancarias para obtener créditos para la ejecución de nuevos proyectos de crecimiento.

El resultado del ejercicio de la empresa mejoraría de un 1.05% a un 6.94%, si la facturación a clientes comerciales se realiza de acuerdo a los contratos de arrendamiento.

## **4.3 Viabilidad del proyecto**

La implementación de procedimientos de control en los ciclos de ingresos, adquisición y pagos, es viable porque Arrendadora Guatemalteca, S.A. pertenece a una corporación que cuenta con la estructura jerárquica de centros de costo necesarios para la implementación; la administración proporcionó la información necesaria para la elaboración de los mismos y considera ponerlos en práctica para disminuir el riesgo de pérdidas financieras y obtener por medio del ordenamiento de información confiable y oportuna.

Se cuenta con los recursos humanos, físicos, administrativos y financieros siguientes:

### **4.3.1 Recurso humano**

- Ejecutivos
- Empleados administrativos
- Empleados operativos

#### 4.3.2 Recursos financieros

La inversión económica para la implementación de procedimientos se estima así:

Ocho (8) horas de capacitación	Q.	4,000.00
Alquiler de salón para capacitación	Q.	600.00
Impresión de narrativas y flujogramas	Q.	200.00
Papelería y Útiles	Q.	100.00
Alimentos para personal que se capacitará	Q.	1,000.00
<b>Total</b>	<b>Q.</b>	<b>5,900.00</b>

#### 4.3.3 Recursos administrativos

Se cuenta con la aprobación del representante legal y administración financiera para la implementación de los procedimientos propuestos.

#### 4.3.4 Recursos físicos

La empresa cuenta con las áreas físicas necesarias para la ejecución de los procedimientos propuestos, estas áreas tienen los siguientes recursos:

- Equipo de Cómputo para cada colaborador que labora en los departamentos de la empresa.
- Escritorios
- Sillas ejecutivas

## Conclusiones

1. La empresa no cuenta con procedimientos que le permitan establecer o evaluar los procesos que el colaborador debe realizar para el control, facturación y cobro de los servicios prestados por Arrendadora Guatemalteca, S.A., situación que ha provocado que la facturación emitida no esté de acuerdo a lo establecido en los contratos de arrendamiento.
2. El inadecuado procedimiento para verificar los ingresos, ha impactado las finanzas de la empresa y según el análisis de resultados realizado, se estima que el monto que Arrendadora Guatemalteca, S.A. dejó de percibir en el período 2012 fue de Q.1,007,704.50.
3. La empresa carece de procedimientos en la contratación de servicios y compra de bienes, emisión de órdenes de compra y cotizaciones; tampoco se cuenta con documentos que respalden la recepción de los artículos adquiridos y no existe una línea de jerarquía estructurada que permita establecer quiénes son los responsables idóneos para autorizar la adquisición y pago de las compras realizadas.
4. De acuerdo a la investigación realizada se establece que es necesaria la implementación de controles de procedimientos en los ciclos de ingresos, adquisición y pagos; estos controles permitirán guiar a los usuarios involucrados en los pasos que deben realizar para desempeñar las funciones.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda a la administración, implementar políticas y procedimientos en el ciclo de ingresos que ayuden a mejorar los controles internos de la organización, coordinando y asignando recursos para su implementación.
2. Con el objetivo de minimizar el riesgo de pérdidas, la administración debe estudiar los procesos que le afectan y detectar los controles internos deficientes, se recomienda la evaluación periódica de los procesos en los cuales detecte áreas débiles y así tomar las medidas necesarias para corregirlas.
3. Implementar procedimientos de control interno en el ciclo de adquisiciones y pagos, para establecer los lineamientos que el personal encargado de realizar las contrataciones de proveedores, debe aplicar.
4. Se recomienda a la administración implementar los procedimientos en los ciclos de ingresos, adquisición y pagos, que se involucre al personal necesario, establecer y delegar las responsabilidades que a cada uno le corresponda, para lograr el objetivo planteado.



## Referencias Bibliográficas

- Congreso de la República de Guatemala, Código Civil Decreto 106.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92.
- Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 10-2012.
- Control Interno y Fraudes con Base en Ciclos Transaccionales  
Rodrigo Estupiñan Gaitan  
2ª ed.- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.
- Definición de control interno y componentes según el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Estudio sobre la transparencia de emisores en Iberoamérica.
- Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos  
Martín G Álvarez Torres  
Decimocuarta Reimpresión 2006 (México D.F.)
- Normas Internacionales de Información Financiera  
Pronunciamientos oficiales emitidos al 01 de enero 2011. – Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- <http://definicion.de/recursos-financieros/#ixzz2Noo3BmJi>
- <http://es.scribd.com/doc/6612783/Presentacion-Control-Interno-COSO>
- <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>
- <http://www.iimv.org/EstudioTransparencia/09-capitulo%209.pdf>

**ARRENDADORA GUATEMALTECA, S. A.**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

No.	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio de la Investigación																																								
	Entrevistas de trabajo para																																								
2	planificación																																								
	Elaboración de cuestionario para																																								
3	evaluación de áreas																																								
	Entrevistas para dar respuesta a																																								
4	cuestionario																																								
	Análisis de la información																																								
5	preliminar																																								
6	Evaluación integral																																								
	Determinación de la propuesta para																																								
7	solucionar áreas críticas																																								
	Matriz de aseveraciones sobre																																								
8	cuentas claves de los EEFF																																								
9	Guías de Auditoría																																								
10	Flujogramas de Procedimientos																																								
	Evaluación de actividades realizadas																																								
11	en áreas críticas																																								
12	Diseño de Procedimientos																																								
13	Entrega del Informe Final																																								

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Cuestionario**

#### Objetivos:

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
2. ¿Están por escrito?
3. ¿Los objetivos han sido difundidos?
4. ¿Considera que los objetivos son alcanzables?

#### Políticas:

1. ¿Existen políticas generales y particulares?
2. ¿Las políticas se encuentran escritas?
3. ¿Las políticas han sido comunicadas al personal?

#### Estructura y Organización:

1. ¿Existen organigramas de la estructura organizacional de la empresa?
2. ¿Existe un manual de organización de la empresa?
3. ¿Existen reglamentos internos de operación?
4. ¿Se revisó que no exista duplicidad de funciones en esta estructura?
5. ¿Existen líneas de autoridad definidas desde el nivel más alto hasta el más bajo jerárquicamente?

#### Planeación:

1. ¿Qué planes de desarrollo tiene la empresa?
2. ¿Los planes de desarrollo son a corto, mediano o largo plazo?

#### Presupuestos:

1. ¿Se elaboran presupuestos?
2. ¿Con que periodicidad?
3. ¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?
4. ¿Se analizan y explican las variaciones importantes?
5. ¿Quién elabora los presupuestos de la entidad?

#### Sistemas y Procedimientos:

1. ¿Cuenta la entidad con un manual general de sistemas y procedimientos?
2. ¿Se actualizan periódicamente los manuales?
3. ¿Cuenta la entidad con un manual de sistemas y procedimientos por área?
4. ¿Los procedimientos incluyen flujogramas que detallen las líneas de comunicación en cada proceso?
5. ¿Se dan a conocer al personal de la entidad los procedimientos establecidos?

#### Personal:

1. ¿Existen procedimientos para el reclutamiento y selección del personal?
2. ¿Hay programas de inducción dirigidos al área que desempeñará?
3. ¿Se capacita regularmente a los empleados en el área que se desempeñan?
4. ¿Cree que los salarios de los empleados están acorde al mercado laboral?

#### Mantenimiento:

1. ¿Se tiene control preventivo en el mantenimiento de las instalaciones de la empresa?
2. ¿Tienen contratos de mantenimiento con sus principales proveedores?
3. ¿Se lleva control de órdenes de trabajo?
4. ¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo?
5. ¿Existe un manual de procedimientos para compra de insumos y servicios?
6. ¿Se cuenta con catálogo de proveedores que prestan el servicio de mantenimiento de inmuebles?
7. ¿Se realiza periódica o eventualmente la revisión de los precios de los servicios de mantenimiento de inmuebles en el mercado?
8. ¿Quién es el responsable de controlar y planificar la ejecución de los mantenimientos preventivos de las instalaciones de la entidad?

#### Proveedores:

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

#### Activos fijos:

1. ¿Existe un manual de procedimientos para la administración de los activos fijos?
2. ¿Los bienes inmuebles cuentan con un expediente que contenga: escritura, acta de entrega, contratos de arrendamiento y otros documentos que amparen la pertenencia del bien?.

3. ¿Se encuentran asegurados los bienes inmuebles?
4. ¿Se han realizado avalúos de inmuebles?
5. ¿En caso de baja de los inmuebles se actualizan los expedientes oportunamente?

#### Servicios generales:

1. ¿Qué tipo de servicios presta la empresa?
2. ¿Qué registros tienen para su control?
3. ¿Se elaboran contratos entre la empresa y los clientes por los servicios que presta?
4. ¿Quién se encarga de la elaboración y autorización de las negociaciones con los clientes?

#### Contabilidad y Recursos Financieros:

1. ¿La contabilidad es realizada por personal de la empresa o por un despacho externo?
2. ¿Cuenta con nomenclatura de cuentas?
3. ¿Qué base técnica utilizan para el registro de la información financiera?
4. ¿Cada cuánto tiempo elaboran los Estados Financieros?
5. ¿Quién se encarga de la revisión de los Estados Financieros?
6. ¿Posee la empresa un sistema electrónico para el registro de la información financiera?

#### Control presupuestal:

1. ¿Se elabora presupuesto en la empresa?
2. ¿Quién elabora el presupuesto?
3. ¿Se evalúan los resultados reales contra los valores presupuestados?
4. ¿Con qué periodicidad se revisan los resultados?
5. ¿A quién se reportan los resultados?

#### Ingresos:

1. Describa el proceso de ingresos de la empresa:

#### Egresos:

2. Describa el proceso de egresos de la empresa:

#### Impuestos:

1. ¿Cumple la empresa con sus obligaciones fiscales en los plazos establecidos?
2. ¿A qué impuestos está afecta la empresa?

Informática:

1. ¿Utiliza la entidad algún sistema electrónico para el registro de sus operaciones financieras?
2. ¿Considera que este sistema es eficiente?





### Anexo 3

#### ARRENDADORA GUATEMALTECA, S.A.

	Fecha:	Hora:
<b>ENTREVISTA:</b>		
<b>Asunto:</b>		
<b>Asunto:</b>		
<b>Asunto:</b>		

## Anexo 4

<b>Matriz de Aseveraciones</b>							
CUENTA	OCURRENCIA	EXISTENCIA	PROPIEDAD	INTEGRIDAD	PRESENTACIÓN	REVELACIÓN	VALUACIÓN
BALANCE							
1 Caja y Bancos							
2 Cuenta por Cobrar							
3 Inversiones							
4 Propiedad, Planta y Equipo							
5 Proyectos							
6 Proveedores							
7 Otras Cuentas y Doctos. por Pagar							
8 Préstamos							
9 Patrimonio							

## Anexo 5

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

CUENTA:

	Por:	Fecha:
Hecho		
Revisado		

Cliente:	Auditoría a:
----------	--------------

Objetivos:	
1	
2	
3	
4	
5	

No.	Procedimiento de Auditoría	Hecho por:	Ref. P/T	Fecha
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

## **Anexo 6**

### **Análisis FODA:**

Se realizó la evaluación de los diferentes departamentos que componen la estructura organizacional de Arrendadora Guatemalteca, S.A. lo cual permitió determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan a continuación:

#### **Fortalezas**

- Instalaciones ubicadas en puntos estratégicos.
- Principales clientes forman parte de la corporación a la que pertenece.
- Los clientes son empresas transnacionales de sólido prestigio.
- Contratos de largo plazo.
- Personal del área contable capacitado en temas fiscales.
- Sistema electrónico para registro de la información financiera.
- Estados Financieros de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera.
- Propiedades registradas contablemente de acuerdo al valor establecido por peritos valuadores independientes.

#### **Oportunidades**

- Crecimiento en el área geográfica de la ciudad de Guatemala por medio de la compra de un terreno ubicado en la salida de la ciudad capital hacia carretera a El Salvador.
- Paso a desnivel en el área de crecimiento que mejorará el flujo vehicular y permitirá el desarrollo inmobiliario.

#### **Debilidades**

- Ineficiencia en las funciones del administrador.
- Un único proveedor para el servicio de mantenimiento de las instalaciones.
- No realiza cotizaciones para la adquisición de bienes y/o servicios.
- Falta de revisión de los contratos.

- Elaboración de presupuestos sin bases confiables.
- Errores en el cálculo de ventas.
- Los objetivos no son del conocimiento de los empleados.
- Falta de procedimientos y flujogramas.
- No se revisa oportunamente ni regularmente la información financiera.

### **Amenazas**

- Pérdida de clientes por el descontrol de cobros.
- Pérdidas financieras derivadas de facturación errónea.
- Aumento de la base imponible del Impuesto Único Sobre Inmuebles.
- Fraude por la falta de control interno.

Derivado del análisis anterior y de la observación de todos los factores recabados en la evaluación integral, se determina que el problema principal que aqueja a la organización es:

El deficiente Control Interno en los ciclos de Ingresos y de Adquisición y Pagos.