

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



**“Evaluación del efecto financiero de las devoluciones
de productos e Implementación de una guía de
auditoría para minimizar el mismo, en la
Empresa TUBAC, S.A.”**
Practica Empresarial Dirigida –PED-

Julio Armando Saavedra Cruz

Guatemala, marzo de 2013

**“Evaluación del efecto financiero de las devoluciones
de productos e Implementación de una guía de
auditoría para minimizar el mismo, en la
Empresa TUBAC, S.A.”**
Practica Empresarial Dirigida –PED-

Julio Armando Saavedra Cruz

Lic. Julio Antonio Cantoral López, **Asesor**

Licda. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales, **Revisora**

Guatemala, marzo de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

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

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

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

Lic. Arnoldo Pinto Morales

Examinador

Lic. Mynor Roél Godínez de León

Examinador

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Examinador

Lic. Julio Antonio Cantoral López

Tutor

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0051-2013-ACA-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 21 DE FEBRERO DE 2012

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Lic. Julio Antonio Cantoral López, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “EVALUACIÓN DEL EFECTO FINANCIERO DE LAS DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA DE AUDITORÍA PARA MINIMIZAR EL MISMO, EN LA EMPRESA TUBAC, S.A.”. Presentada por el estudiante Julio Armando Saavedra Cruz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00561, de fecha 24 de noviembre de 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

DECANO

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

LIC. JULIO ANTONIO CANTORAL LÓPEZ

Contador Público y Auditor

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

17 de septiembre de 2012

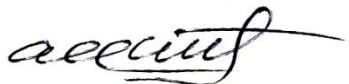
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Evaluación del efecto financiero de las devoluciones de productos e implementación de una guía de auditoría para minimizar el mismo, en la empresa TUBAC, S. A.", realizado por Julio Armando Saavedra Cruz, carné No. 1125076, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y ocho (88) puntos de cien (100).

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



Lic. Julio Antonio Cantoral López
Tutor

JACL/cngm

cc. file

Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

Maestría en Gerencia Educativa

No. de Teléfono of.22610216 y 22610289

No. de Teléfono Cel.52034462

E-mail: dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 12 de octubre 2012

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

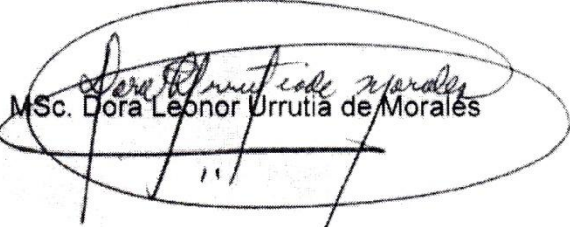
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Evaluación del efecto financiero de las devoluciones de productos e implementación de una guía de auditoría para minimizar el mismo, en la empresa TUBAC,S.A." Realizado por: Julio Armando Saavedra Cruz, carné No. 1125076, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría he procedido a la revisión del mismo y 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 el 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: 262.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Saavedra Cruz, Julio Armando con número de carné 1125076 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los veinticuatro días del mes de noviembre del año dos mil doce_____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los ocho días del mes de marzo del año dos mil trece._____

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc.Archivo.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
Capítulo 1	01
1.1 Antecedentes de la empresa	01
1.1.1 Aspectos de la organización	01
1.1.2 Visión y Misión	01
1.1.3 Objetivos institucionales de corto plazo	02
1.1.4 Objetivos institucionales de mediano y largo plazo	02
1.2 Planteamiento del Problema	07
1.3 Justificación	07
1.4 Pregunta de investigación	09
1.5 Objetivos	09
1.5.1 Objetivo general	09
1.5.2 Objetivos específicos	09
1.6 Alcance y limitaciones de la investigación	10
1.7 Marco teórico	10
CAPÍTULO 2	17
2.1 Metodología aplicada en la práctica	17
2.1.1 Tipo de investigación	17
2.1.2 Sujeto de investigación	17

2.1.3	Instrumentos	18
2.1.4	Procedimientos utilizados en la investigación	18
2.1.5	Aporte esperado	18
	Capítulo 3	19
3.1	Resultados y análisis de la investigación	19
3.1.1	Resultados de la investigación	23
	Información financiera	24
	Análisis de la situación financiera	36
3.1.2	Análisis de los resultados	40
	Resultados obtenidos derivados de la evaluación de otras áreas administrativas-financieras	43
	Capítulo 4	46
4.1	Propuesta de solución, mejora y Viabilidad	46
4.2	Guía de Auditoría propuesta aplicable por áreas	47
4.3	Propuesta para mejorar el control interno en el proceso de ventas y despacho	53
4.4	Del Proceso de despacho, devoluciones y rebajas sobre ventas	55
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	58
	Referencias	59
	Anexos	60

Resumen

El presente fue desarrollado en la empresa Tubac, Sociedad Anónima, entidad privada cuya actividad principal es la fabricación y distribución de materiales para la construcción, comercializa sus productos en Centroamérica, México y el Caribe.

ii

El estudio estuvo enfocado en el área financiera contable de la empresa Tubac, Sociedad Anónima, derivado del cual se estableció como principal problemática la frecuencia de las devoluciones de productos, en un promedio anual de Q 520,987.00, las principales causas son las siguientes: error en código, producto equivocado, error en precio y producto incompleto.

Como resultado del problema descrito, la empresa se ve afectada en el área financiera, dentro de sus políticas está conceder descuentos monetarios por las devoluciones realizadas a los clientes derivadas de errores de la empresa, las que se estiman cada año en Q 520,987.00 son registradas a través de notas de devolución por las siguientes razones: falta de producto, por producto en mal estado, por producto que recibe equivocado, entre otros, lo que resulta oneroso cuando la venta es al exterior.

Para corregir los errores recurrentes en el despacho y facturación de productos, que tienen como consecuencia la concesión de descuentos y re procesos que afectan las finanzas de la empresa, se propone una “guía de auditoría” que define ciertos procesos a observar por el personal correspondiente y minimizar así los errores indicados.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo es el que se adapta a la implementación de la guía de auditoría, se observaron los procesos como se opera y registra la recepción y despacho de mercadería, se realizaron entrevistas con el personal que labora en dicha área, para conocer como se llevan a cabo los procesos; de esta manera se obtuvo información para la realización del informe. Posterior a la recopilación de información, se elaboró un análisis descriptivo de la situación objeto de estudio, para la presentación de la propuesta de solución y mejora.

Introducción

El presente estudio se realizó en la empresa Tubac, S. A., cuyo propósito es identificar las deficiencias en la recepción y despacho de mercadería, como en las políticas de devoluciones y descuentos que aplica la empresa, con el objetivo que los mismos sean mejorados, a través de la implementación de una guía de auditoría.

La presente investigación se elaboró con base a las deficiencias detectadas en el área administrativa, de ventas, despacho e inventarios, con el objetivo de dar a conocer a la gerencia los procesos desactualizados o sin supervisión que ocasionan errores en el despacho de mercadería que resultan en devoluciones y descuentos.

Es necesario que el personal en general tenga los conocimientos sobre los procesos de recepción y despacho de mercadería; como de las políticas de descuentos concedidas por la empresa.

El informe consta de cuatro capítulos, los cuales se resumen a continuación:

Capítulo 1: se detallaron los antecedentes generales de la empresa, estructura organizacional, actividad económica, aspectos contables, financieros y fiscales propios del giro habitual de la empresa, el planteamiento del problema, su justificación, así mismo los objetivos generales y específicos, los alcances y límites obtenidos en la revisión y por último el marco teórico que utiliza toda la teoría documental que a criterio tiene relación con el tema de investigación.

Capítulo 2: consta de la metodología utilizada, el tipo de investigación, los sujetos de la investigación, los instrumentos, procedimientos utilizados para la recopilación de la información, y los aportes esperados a las diferentes instituciones del país.

Capítulo 3: presenta los resultados obtenidos el análisis de los hallazgos, las consecuencias que esto conlleva, el respectivo análisis de los aspectos económicos financieros, fiscales y de auditoría.

Capítulo 4: se refiere a la propuesta de solución y mejora, como la viabilidad de la implementación del proyecto. Se incluye las conclusiones derivadas del estudio; las recomendaciones para poner en marcha la propuesta de solución y mejora; las referencias bibliográficas consultadas, cronograma y los anexos.

Capítulo1

1.1 Antecedentes de la empresa

Tubac, Sociedad Anónima, es una entidad mercantil constituida en Guatemala el 24 de mayo de 1993, su actividad principal es la fabricación y distribución de materiales para la construcción, está organizada bajo la figura de Sociedad Anónima y ubicada en 23 avenida 14-18 los álamos, San Miguel Petapa.

1.1.1 Aspectos de la organización

La empresa Tubac, Sociedad Anónima, cuenta con visión, misión, políticas de calidad, y esta certificada con la norma ISO 9000 y en proceso de certificación de la norma ISO 14000, por lo que cuenta con procedimientos administrativos, sistemas de control, perfiles de puestos y sistemas de control de calidad, que han sido desarrollados por un equipo de personal que participa en cursos de capacitación y desarrollo.

A continuación se describe, la visión, misión, políticas y objetivos de la empresa:

1.1.2 Visión y Misión

Visión

“Ser líderes en innovación y diferenciación de productos en la región Centroamericana, México y el Caribe en tubería y otros productos de acero, con el mejor servicio y alta calidad.”

Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la fabricación de tubería y comercialización de productos derivados de acero, ofreciendo el mejor servicio, realizando nuestros procesos con calidad y buscando la rentabilidad que proporcione una fuente de trabajo estable para nuestros empleados, dentro de un marco de desarrollo sostenible.”

Política

Política integrada de gestión. En Tubac, S.A., “mayor compromiso en la satisfacción de nuestros clientes, a través de la fabricación de una amplia gama de tubería y otros productos de acero de alta calidad, bajo normas internacionales que responden a sus necesidades. Continuar con operaciones responsables con el medio ambiente, mediante controles en emisiones atmosféricas, aguas residuales y desechos sólidos siempre con el cumplimiento de las normas legales existentes. Esto se lleva a cabo con el desarrollo del personal que es la base de la mejora continua del sistema integrado de gestión lo que hace ser una empresa líder en la región centroamericana y del Caribe.”

1.1.3 Objetivos institucionales de corto plazo

- Alcanzar la más alta tecnología para la fabricación de productos de acero con el compromiso de la mejora continua en la calidad y productividad, enmarcados en normas estándares internacionales, de un riguroso proceso continuo que garantiza la rápida respuesta a las necesidades de los clientes. Alcanzar con ello objetivos de ventas y resultados esperados.
- Mantener una relación de apoyo y colaboración mutua con clientes y proveedores. Mejorar los índices de satisfacción de clientes a través de la mejora continua de productos y servicios.
- Reducir los reclamos de clientes mediante un trabajo profesional y responsable que permitan proporcionar un valor agregado de calidad para el beneficio de todos los clientes.”

1.1.4 Objetivos institucionales de mediano y largo plazo

- Alcanzar y mejorar posicionamientos de mercados estratégicos en ventas al exterior Centroamérica y el Caribe trabajar siempre con productos de alta calidad que permitan hacer la diferencia con los competidores.

- Ampliar operaciones al área del sur de México y Estados Unidos con el objetivo de ser una de las fábricas de tubería y derivados del acero más importantes del área para lo cual se dispone de la tecnología, equipo y el firme compromiso del personal que es la base de la mejora continua del sistema integrado de gestión de calidad.

Principios de la organización

- Creer que la relación de la empresa con sus clientes debe otorgar beneficios de mayor y mejor uso de productos en la industria de la construcción y siderúrgico.
- Su mayor interés está en garantizar a sus clientes la entrega rápida y oportuna de sus productos a través de una logística de transporte y despacho de calidad para el cumplimiento de las fechas de entrega ofrecidas y con ello lograr mayor satisfacción de quienes adquieren sus productos.

Control interno:

La empresa, mantiene sus registros en forma electrónica mediante programas de producción, inventarios, comercialización y contabilidad que le permiten mantener y obtener la información oportuna y razonable para la elaboración de los estados financieros mensuales y anuales, para el cumplimiento y presentación de sus obligaciones tributarias. En la importación de sus materias primas cuenta con una calificación del Decreto 29-89 autorizada por el Ministerio de Economía que le permite importar exenta de impuestos por un año y prorrogable por un año si las circunstancias lo requieren.

Para comercialización de los productos se utilizan las órdenes de carga que el área de despacho emite, para que el área de bodega de producto terminado pueda efectuar la carga del producto a las plataformas del transporte, que ha sido seleccionada para realizar el servicio del flete. Los reglamentos y medidas de control interno son informados a los empleados, a través de memorando y notas internas.

Información financiera y contable

La empresa, cuenta con capital mixto, nacional y del exterior para su funcionamiento, se preparan estados financieros en períodos mensuales, elaborados por el gerente financiero, quien a su vez los remite al gerente administrativo para su revisión y traslado a la gerencia general para su aprobación y distribución a las partes interesadas. Los presupuestos son elaborados y preparados en forma anual y cada área tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento del mismo.

Datos del recurso humano

La empresa, cuenta con personal operativo, de ventas y de administración que suman 201 personas que hacen posible cumplir con los objetivos de la empresa a nivel general.

A continuación se detallan por área las posiciones definidas dentro de la estructura organizativa para el funcionamiento de la empresa:

Área Administrativa – Operativo	Área de Ventas
Gerente General	Gerente de Ventas
Gerente de Producción	Vendedores Locales
Gerente Administrativo	Vendedores del Exterior
Gerente de Mantenimiento	Operadores
Gerente Financiero	
Supervisores	
Asistentes Contables	
Encargado de Bodega/Conserje	
Piloto	
Mensajeros	

Fuente: elaboración Propia.

Desde el inicio de sus operaciones, la empresa, ha contado con los respectivos contratos de trabajo firmados y legalizados y su libro de salarios autorizado por las instituciones correspondientes, cumple con los pagos respectivos de las cuotas patronales, IGSS, IRTRA e INTECAP. La política para el pago de prestaciones laborales es que todo personal sea indemnizado, en caso de despido no cuenta con indemnización universal.

Información comercial

Tubac, Sociedad Anónima comercializa sus productos para la construcción como tubería industrial, tubería negra, costaneras y otros productos de acero a través de distribuidores directos, ferreterías, pequeños comerciantes en el mercado local y mercado internacional.

Proveedores

La empresa, mantiene relaciones comerciales con proveedores de Italia, Alemania, Estados Unidos, Corea, Perú, Centroamérica y Guatemala, quienes suministran y abastecen a la empresa de productos como materias primas consistentes en lámina rolada en frío y rolada en caliente, zinc, coplas, suministros y accesorios, combustibles y lubricantes necesarios para el proceso productivo y comercialización de los productos que fabrica.

Clientes

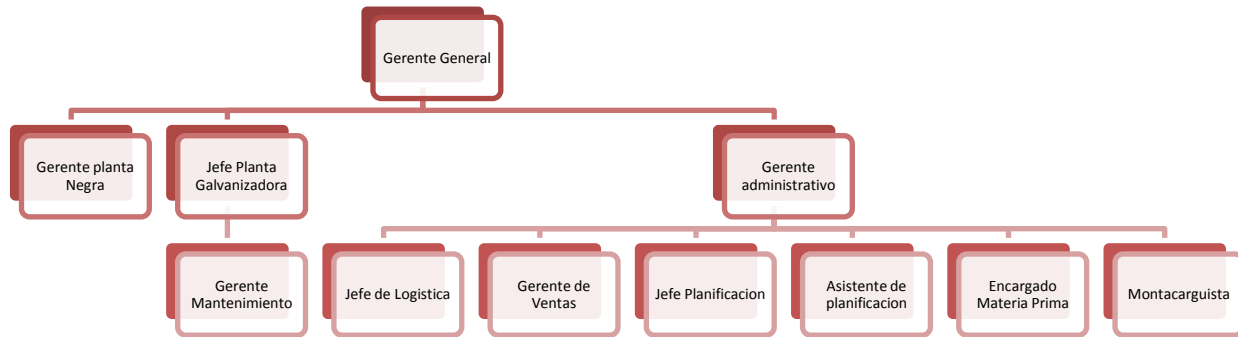
La empresa, cuenta con una cartera de clientes a nivel nacional y del exterior que le permiten comercializar sus productos para la construcción en forma directa y eficaz siempre con el lema de lograr la mayor satisfacción de los clientes.

Mercado

El mercado de la empresa esta representado por un 33% local y un 67 % al exterior, dentro del exterior toda el área de Centroamérica, sur de México, Estados Unidos y parte del Caribe.

Gráfica No. 1

Organigrama de la Empresa



Fuente: Administración de la empresa

La gerencia general es la que coordina y planifica con todas las gerencias las estrategias y lineamientos a seguir en todas las actividades de la organización

- Gerencia general
- Gerencia administrativa
- Gerencia planta San Miguel
- Gerente de mantenimiento
- Gerente de ventas
- Gerente de logística
- Jefe de planta galvanizadora

1.2 Planteamiento del Problema

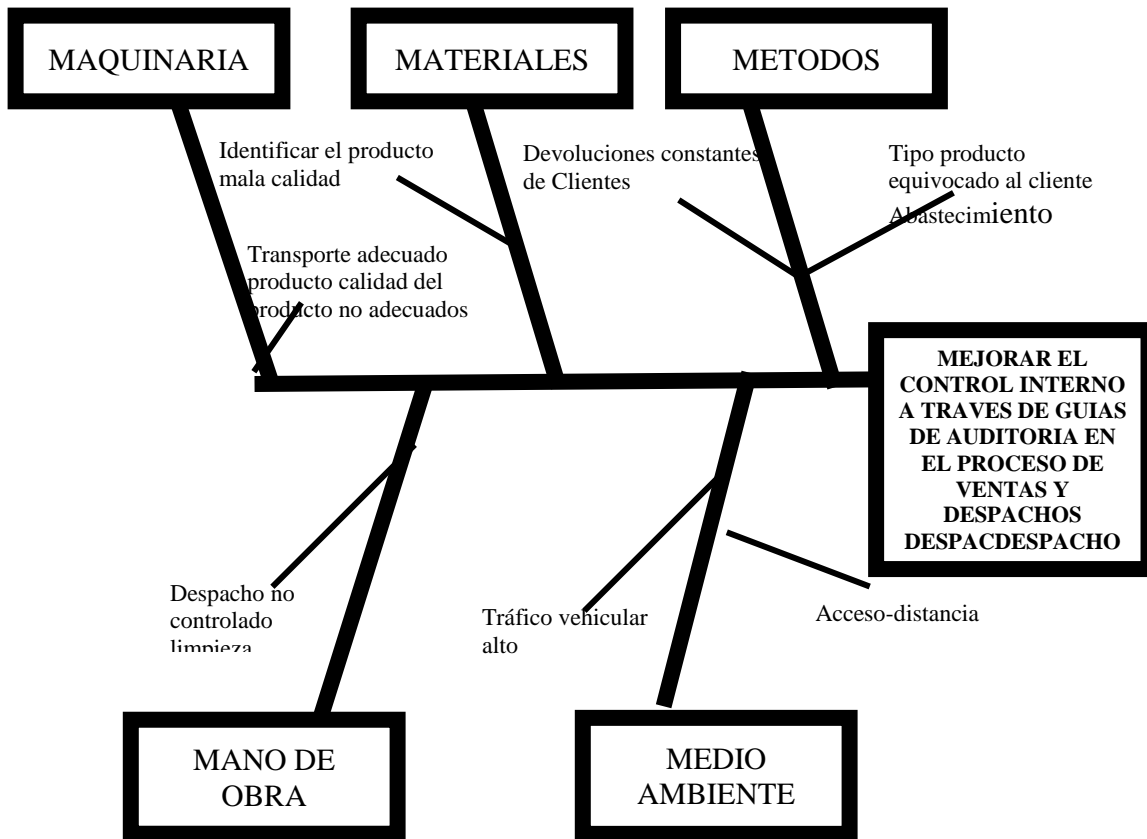
Derivado de la falta de control interno y supervisión por parte de la administración, la empresa concede descuentos de ventas por Q520, 987.00, por las siguientes razones: falta de producto, por producto en mal estado, por producto que recibe equivocado, entre otros, lo que resulta más oneroso cuando la venta es al exterior.

1.3 Justificación

A través de la implementación de guías de auditoría aplicables en el proceso de ventas y despacho, se reduce el monto de descuentos por ventas que se concede a los clientes, mejorar el control interno, y reducir las cargas laborales extras y evitar papeleo y reprocesos, que conllevan costos adicionales y malestar organizacional.

La implementación de guías de auditoría en el proceso de ventas y despacho se hace necesario, toda vez que existe parte del personal de ventas con poca experiencia para dar seguimiento a la gestión y cierre de la venta, lo que implica inversión de tiempo del personal para corregir buen número de casos con problemas de cantidad, calidad y precio en el proceso de venta y despacho de los productos hacia el cliente.

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Necesidades para mejorar el control interno en el proceso de ventas y despacho.

1. Mejorar el control de existencias en el sistema de control de inventarios
2. Más supervisión en el proceso de carga y despacho del producto.
3. Programas de capacitación al personal de ventas y despachos.

4. Tener mas alternativas en cuanto a los proveedores que prestan el servicio de transporte del producto
5. Verificar el pedido del cliente antes de ingresarlo a la base de datos para evitar errores.
6. Más coordinación del área de despachos con el área de ventas en el momento de la carga del producto.
7. El área de despachos debe informar a ventas los problemas de existencias de producto al momento de la carga del producto.
8. Más seguimiento al cierre de la venta.

1.4 Pregunta de Investigación

¿La deficiencia del control interno en el proceso de ventas y despachos, influyen en los resultados y objetivos de la empresa?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Identificar y corregir las deficiencias de control interno en los distintos procesos que requieren las operaciones productivas, financieras y comerciales de la empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer el monto de devoluciones sobre ventas concedidas por la empresa durante el año 2011 y durante el primer semestre del año 2012, analizar el efecto en los resultados financieros de la entidad.
- Mejorar el control interno a través de guías de auditoría en el proceso de ventas y despacho.
- Reducir el volumen anual de devoluciones que recibe la empresa.

- Disminuir el monto por descuentos que la empresa otorga por deficiencias en el despacho de producto.

1.6 Alcance y limitaciones de la investigación

Alcance

Se cuenta con el apoyo en todos los aspectos por parte de la empresa para llevar a cabo la investigación de la problemática detectada, por lo tanto, se considera que la misma se realizará sin ningún inconveniente y limitación alguna, el alcance del presente trabajo abarcará las áreas de los procesos de ventas y despacho.

Límites

Por instrucciones de la gerencia las cifras reportadas en el presente trabajo fueron alteradas en un porcentaje fijo con el propósito de resguardar la confidencialidad de la empresa.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Control

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual

quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso técnico de seguimiento, sino como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

1.7.2 Importancia del control

Una de las razones evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: esta forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización.

Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Producir ciclos rápidos: una afirmación es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejoradas, y acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino productos y servicios a su medida.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: la tendencia contemporánea hacia la administración participativa aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

1.7.3 Áreas del control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- Control de calidad: corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- Control de costos: verificar los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- Control de inventarios: de materias primas, partes y herramientas, productos, entre otros.
- Control de operaciones productivas: fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- Área comercial: es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- Control de propaganda: para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- Control de costos: para verificar los costos de ventas.
- Área financiera: es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, cuentas por cobrar, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:
- Control presupuestario: es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- Control de costos: control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.
- Área de recursos humanos: es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los siguientes:
- Controles de asistencia y retrasos: es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones: es el control que señala cuando un funcionario debe gozar de vacaciones y por cuántos días.
- Control de salarios: verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

1.7.4 Control interno

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.

- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

- a. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- b. Control de asistencia de los trabajadores.
- c. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se haga por personas autorizadas con fundamento lógico.
- d. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- e. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- f. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo realizan de manera eficaz.
- g. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- h. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- i. Verificar que se cumpla con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
- j. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas son los resultados esperados.

1.7.5 Productos a comercializar La empresa ante la necesidad de la satisfacción de los clientes y la mejora continua de sus procesos de producción, tiene a disposición del mercado local como del exterior las líneas de producto que a continuación se detallan:

Cañería ASTM Negra Lisa desde ½” hasta 8 “.

Cañería ASTM Roscada y coplada desde ½” hasta 8 “.

Cañería ASTM Galvanizada lisa desde ½” hasta 8 “.

Cañería ASTM Galvanizada roscada y coplada ½” hasta 8 “.

Cañería BS 1387 Negra lisa, liviana, mediana ½” hasta 6 “.

Cañería BS 1387 Negra con rosca, liviana, mediana ½” hasta 6 “.

Cañería BS 1387 Galvanizada roscada y coplada, liviana, mediana ½” hasta 6 “.

Tubo mecánico, para cerca, para escape, Conduit y tubo bananero ½” hasta 4 “.

Costanera negra y galvanizada de 3X 2 hasta 10 X 2

Lamina Acanalada.

1.7.6 Auditoría operacional utilizando ciclos de transacciones

- a. La auditoría operacional puede entenderse y practicarse de una manera específica pero interrelacionada por medio de ciclos de transacciones.
- b. Para el mayor rendimiento de una auditoría operacional la evaluación debe efectuarse de manera secuencial. Se debe iniciar por la comprobación y análisis de la eficacia o efectividad, para continuar con la economía y terminar con la comprobación y evaluación de la eficiencia.

Beneficios de la auditoría operacional de eficacia o efectividad

La auditoría operacional de eficacia, es el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar en qué medida se han alcanzado las metas u objetivos y formular recomendaciones para mejor.

Beneficios de la auditoría operacional de eficiencia

- a. La auditoría operacional de eficiencia es el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad para determinar la relación entre la productividad y un estándar de desempeño y formular recomendaciones para alcanzar un nivel óptimo.

- b. La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así puede prepararse un programa cíclico en cuanto a la metodología de su aplicación.” El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está sujeta a revisar a través del estudio de:
- c. Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
- d. La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control).
- e. Los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada en la práctica

2.1.1 Tipo de investigación

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyen al conocimiento.

La investigación efectuada es de tipo descriptiva, se realizó un trabajo de campo y bibliográfica que permitió evaluar los diferentes procesos de la empresa para encontrar los mecanismos que permitamejorarlos.

2.1.2 Sujetos de investigación

Dentro de la empresa los sujetos de la investigación fueron las áreas de ventas, despachos, financiera y administrativa contable.

El total de empleados de la empresa es de 201, de los cuales 12 corresponden al área de ventas y despachos, a quienes se hicieron las entrevistas y cuestionarios necesarios para la investigación realizada.

Se consideró como sujetos de la investigación, la Gerencia, General, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Contabilidad, Cobros y Facturación y el área de informática.

2.1.3 Instrumentos

Para la obtención de la información se implementó el uso de entrevistas, cuestionarios a las distintas áreas sujetas de la investigación con el objetivo de conocer en su totalidad la estructura y comportamiento organizacional.

2.1.4 Procedimientos utilizados en la investigación

- a) Entrevista con el gerente general de la empresa
- b) Presentación con las distintas gerencias de la empresa
- c) Conocimiento del personal de ventas y despachos
- d) Reuniones de trabajo con las áreas analizadas
- e) Visita física a las instalaciones de la empresa
- f) Indagación sobre las actividades de la empresa
- g) Reunión con gerencia financiera y gerencia de ventas y despachos
- h) Análisis los resultados de las entrevistas y reuniones realizadas.

2.1.5 Aporte esperado

A la Empresa

Reducir el volumen de devoluciones de productos por parte del cliente debido a los constantes errores en precios, cantidad y calidad del producto, que son los problemas que los clientes manifiestan en la actualidad que con lleva pérdidas económicas a la empresa.

A la Universidad

Aporte a las futuras generaciones de estudiantes para fuente de consulta para los trabajos de investigación que se requieran.

A mi País

Como persona profesional que proporciona sus conocimientos al sector empresarial a través de los servicios de asesorías en el futuro

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación

Diagnóstico General

La empresa, se encuentra posicionada en el mercado centroamericano, con buena presencia en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, así como dentro del mercado doméstico.

Se tienen planes para incursionar más en el mercado que comprende el sur de México, mejorar los tiempos de entrega, los índices de conformidad del cliente en el área de ventas y despachos.

En la empresa se tiene claro que una de las ventajas competitivas en el mercado lo muestra la diferenciación del producto, la prestación de un buen servicio y cumplir con las fechas de entrega prometidas al cliente.

La problemática que se presenta en la actualidad en cuanto a la frecuencia de las devoluciones de productos es por error en código, producto equivocado, error en precio, producto incompleto, dirección equivocada, NIT incorrecto y cualquier otra situación de inconformidad que muestra el cliente.

Como resultado del problema la empresa se ve afectada y debe conceder descuentos en Q520, 987.00 por las siguientes razones: falta de producto, por producto en mal estado, por producto que recibe equivocado, entre otros, lo que resulta más oneroso cuando la venta es al exterior.

Diagnóstico específico

El conocimiento previo de la empresa se llevó a cabo con un recorrido de la plantas en sus instalaciones de producción, oficinas administrativas, áreas de ventas, compras, planificación de

producción, control de calidad, despachos y por último los retos con la gestión de la mejora continua de la calidad en sus distintos procesos en la organización.

Se observó que la empresa mantiene buena relación con instituciones como la Municipalidad de San Miguel Petapa, Bomberos Voluntarios y colonias aledañas.

Se entrevistaron los ejecutivos de la empresa donde se conversó sobre temas de actualidad como las fluctuaciones de precio, tasa de cambio de la moneda extranjera como el dólar, las expectativas comerciales de la empresa a nivel local como fuera de las fronteras. Se conversó sobre el desarrollo económico, habitacional, social del municipio de San Miguel Petapa y las mejoras de infraestructura vial, comunitaria y de la población en general.

Con base al recorrido y conocimiento de las instalaciones de la empresa, conversaciones y reuniones con parte de su personal, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa cuenta con instalaciones modernas de producción, oficinas administrativas que cuentan con el equipo y sistemas de información adecuados para el control y manejo de todas sus operaciones.
- Las instalaciones cuentan con áreas verdes, parqueo de vehículos, garita de seguridad quien es la encargada de velar por los ingresos de personal interno y externo, como el control de ingresos de vehículos a las instalaciones de la empresa.
- La empresa se encuentra ubicada en la 23 avenida 14-18 los álamos San Miguel Petapa, con acceso directo por la avenida Petapa, Boca del Monte y por Villa Nueva.
- Las Instalaciones de la planta cuentan con dos bodegas con una extensión de cuatrocientos metros cada una, que son las que sirven para almacenar el producto terminado de los distintos molinos de producción.
- Sobre el entorno externo: San Miguel Petapa es un municipio con proximidad a Villa Nueva, Villa Canales y a la ciudad capital, cuenta con un constante crecimiento demográfico

considerable con proyectos habitacionales proyectados más que todo para personas de clase media.

- La ubicación de la empresa cuenta con una infraestructura vial en cuanto a carreteras con fácil acceso cuenta con una presencia policial de tránsito constante quienes tienen a su cargo el control vehicular del lugar.
- Con el desarrollo urbanístico que ha alcanzado el municipio de San Miguel Petapa y sus alrededores se puede pronosticar que la industria del acero y en especial la rama de la tubería industrial, costanera y los otros productos que transforma la empresa tengan auge por las inversiones en proyectos habitacionales.

Los procesos productivos de la empresa lo conforman:

- Proceso de formado, es el principal y donde se forma el tubo, vienen otros procesos de acuerdo al requerimiento y necesidades del cliente tales como el proceso de roscado, coplado, prueba hidrostática, proceso de galvanizado.
- La maquinaria y equipo de producción con que cuenta la empresa es moderna y versátil, lo que le permite cumplir con los estándares de producción a nivel internacional.
- El proceso de cierre de venta y despacho del producto presenta un serio problema que se refleja en la cantidad de operaciones correctivas a través de anulación de documentos que conllevan inversión de buen número de personas, tiempo y pérdidas económicas a la empresa.
- Los principales medios de publicidad de la empresa son por medio de vallas publicitarias, revistas en la rama de la construcción y prensa.
- Las políticas de precios se dirigen de acuerdo a las condiciones del mercado y la competencia, siempre respetar los principios de una competencia leal con respeto a las demás empresas que giran en el mismo negocio.

Las adquisiciones de materia prima e insumos para la producción, requieren de anticipación adecuada para no tener problemas de existencia de inventario que un momento dado puedan repercutir en la venta y con ello perder clientes actuales y potenciales que puedan llevar a perder posición en el mercado

Resultados y análisis de la investigación

La empresa, opera en Guatemala desde el año 1993, su actividad principal es la fabricación y distribución de materiales para la construcción, comercializa sus productos en Centroamérica, México y el Caribe.

Derivado del diagnóstico integral realizado, se estableció que la problemática que se presenta en cuanto a la frecuencia de las devoluciones de productos, las cuales se tienen cada año en Q520,987.00 promedio, se originan por distintos conceptos, entre los cuales se puede indicar: error en código, producto equivocado, error en precio, producto incompleto. La devolución puede ser registrada derivada de cualquier otra situación de inconformidad que muestra el cliente.

Como resultado del problema descrito, la empresa se ve afectada en las finanzas, dentro de las políticas está conceder descuentos por devoluciones, las que son registradas con notas de devolución por las siguientes razones: falta de producto, por producto en mal estado, por producto que recibe equivocado, entre otros, lo que resulta oneroso cuando la venta es al exterior.

Las anulaciones de facturas por ventas que se dan dentro del mismo mes es factible la reversión en el sistema sin necesidad de emitir nota de devolución por este tipo de operaciones, es decir que al anular la factura dentro del mes el sistema regresa a existencias las unidades descargadas y regulariza la cuenta por cobrar al cliente.

En adición a lo anterior, el problema identificado se cataloga como la principal debilidad que enfrenta la empresa, se procedió a realizar una evaluación general de las distintas áreas de la entidad, por lo que con base al conocimiento previo de la empresa, se llevó a cabo un recorrido de la planta en las instalaciones de producción y oficinas administrativas, dentro de las cuales se mencionan las áreas de ventas, compras, planificación de producción, control de calidad, despachos y por último los retos con la gestión de la mejora continua de la calidad en sus distintos procesos en la organización.

Derivado de la evaluación general realizada, se observó que:

- La empresa mantiene buena relación con instituciones del sector, como La Municipalidad de San Miguel Petapa, Bomberos Voluntarios y comités de vecinos de colonias aledañas.
- La empresa patrocina con un aporte económico mensual al equipo de Football de San Miguel Petapa.
- Contribuye con requerimientos que la Compañía de Bomberos solicita en donaciones de producto como tubería, lámina y costanera.
- Se colabora con escuelas de aldeas cercanas cuando lo solicitan, en donar producto del inventario terminado.

3.1.1 Resultados de la investigación

Tubac, Sociedad Anónima, mantiene sus registros en forma electrónica mediante programas de producción, inventarios, comercialización y contabilidad que le permiten mantener y obtener la información oportuna y razonable para la elaboración de los estados financieros mensuales y anuales, para cumplir con la presentación de sus obligaciones tributarias. En la importación de sus materias primas cuenta con calificación del decreto 29-89 autorizada por el Ministerio de

Economía de Guatemala que le permite importar exenta de impuestos por un año y prorrogable por un año si las circunstancias lo requieren.

Para la comercialización de sus productos, se utilizan las órdenes de carga que el área de despacho emite, con este documento, el área de bodega de producto terminado efectúa la carga a las plataformas del transporte que han sido seleccionadas para realizar el servicio del flete. Los reglamentos y medidas de control interno son informados a los empleados a través de memorando y notas internas.

Información financiera

La empresa, cuenta con capital mixto, nacional y del exterior para su funcionamiento, se preparan estados financieros en períodos mensuales, elaborados por el gerente financiero, quien a su vez los remite al gerente administrativo para su revisión y traslado a la gerencia general quien aprueba la distribución a las partes interesadas. Los presupuestos son elaborados y preparados en forma anual y cada área tiene la responsabilidad velar por el cumplimiento del mismo.

Análisis sobre el efecto financiero que causan las devoluciones de Producto en el Impuesto Sobre la Renta.

Las devoluciones de producto que el cliente realiza a la empresa requieren de la emisión de un documento contable impreso que se denomina **Nota de Devolución**, con este documento se hace el ingreso al inventario, al mismo tiempo se emite la **Nota de Crédito** que sirve para disminuir la venta y regularizar el saldo del cliente en el control de la cuenta corriente.

Las notas de crédito tienen un plazo de dos meses para emitirse a partir de la fecha de la factura, de lo contrario pueden ser sujeto de reparo por parte de la Administración Tributaria, esto en cuanto al tratamiento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que después de este plazo se convierte en un gasto no deducible para la empresa. Existen otros requisitos que el ente fiscalizador exige para poder aceptar la nota de crédito como un documento que regulariza o disminuye la venta, entre ellos que la misma esté firmada y sellada por el cliente.

Análisis sobre el efecto financiero que causan las devoluciones de Producto desde el punto de vista de la auditoria.

Para la auditoria las devoluciones de producto tienen que estar previamente autorizadas por parte de la persona responsable, quien tiene que cerciorarse que realmente se este dando una devolución física del producto, en vista de que esta operación afecta el sistema de control de inventarios así como el control de la cuenta corriente de los clientes.

Así mismo que la emisión de los documentos contables llene los requisitos formales y fiscales para evitar ajustes posteriores por parte de la Administración Tributaria.

Datos del recurso humano

La empresa, cuenta con personal operativo, de ventas y de administración que suman 201 personas que hacen posible cumplir con los objetivos de la empresa a nivel general.

Desde el inicio de su funcionamiento la empresa, cuenta con los respectivos contratos de trabajo y su libro de salarios autorizado por las instituciones correspondientes, para cumplir con los pagos respectivos de las cuotas patronales, IGSS, IRTRA e INTECAP.

Información comercial

La empresa, comercializa sus productos para la construcción como tubería industrial, tubería negra, costaneras y otros productos de acero a través de distribuidores directos, ferreterías, pequeños comerciantes en el mercado local y mercado internacional.

Proveedores

La empresa, mantiene relaciones comerciales con proveedores de Italia, Alemania, Estados Unidos, Corea, Perú, Centroamérica y de Guatemala, quienes suministran y abastecen a la empresa de productos como materias primas consistentes en laminarolada en frio y rolada en caliente, zinc, coplas, suministros y accesorios, combustibles y lubricantes necesarios para el proceso productivo y comercialización de los productos que fabrica.

Clientes

La empresa, cuenta con una cartera de clientes a nivel nacional y del exterior que le permiten comercializar sus productos para la construcción en forma directa y eficaz siempre con el lema de lograr la mayor satisfacción de los clientes.

Mercado

El mercado de la empresa esta representado por un 33% local y un 67 % al exterior, dentro del exterior toda el área de Centroamérica, sur de México, Estados Unidos y parte del Caribe.

La gerencia general es la que coordina y planifica con todas las gerencias las estrategias y lineamientos a seguir en todas las actividades de la organización.

Información fiscal

La empresa está amparada bajo el Decreto 29-89, ley de Fomento y desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, cuyo objetivo es promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destinos a países del área de Centroamérica y resto del mundo, cuyo principal beneficio es la exoneración total del impuesto sobre la renta por un periodo de diez años a partir del primer ejercicio inmediato siguiente a la resolución de su calificación por el Ministerio de Economía.

La empresa, está registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria como un contribuyente grande especial con atención específica de auditor asignado para agilizar sus gestiones tributarias en las oficinas centrales de la SAT, ubicadas en la zona 9 de la ciudad de Guatemala.

Para cumplir con sus obligaciones tributarias esta inscrita bajo el régimen optativo, con pagos trimestrales de acuerdo a cierres parciales, así mismo paga el Impuesto de Solidaridad –ISO sobre la base de ingresos anuales de acuerdo al cierre del último período fiscal declarado. El régimen que aplica para el aprovechamiento del ISO es que este se acredita al pago del ISR del período siguiente.

La ley de ISO Decreto 73-2008 estableció exención de este impuesto a las empresas mercantiles que pagaban el 5 % de Impuesto Sobre la Renta –ISR con una tarifa fija sobre sus ingresos

gravados según artículo 44 de la referida ley, Decreto 26-92 del Congreso de la República y sus reformas. Pero esto no aplica a la empresa.

El Decreto No. 10-2012 publicado en el Diario Oficial el 5 de marzo de 2012, en su artículo 178 reforma el artículo 4 de la ley del ISO, el cual queda así: las personas individuales o jurídicas y los demás entes o patrimonios afectos al impuesto de Solidaridad, que paguen el Impuesto Sobre la Renta de conformidad con el Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de actividad lucrativa de este impuesto.

Las alternativas que tienen las empresas o contribuyentes para aprovechar el Impuesto de Solidaridad son las siguientes:

- 1 Pagar el ISO 2012 para los trimestres de abril-junio, julio-septiembre, octubre -diciembre 2012, este último que se paga en enero del 2013 y acreditarlo al ISR 2013 en adelante.
- 2 Pagar el ISR 2012 y acreditarlo al ISO 2012: No puede realizarse porque solamente se puede acreditar el pago trimestral del Impuesto Sobre la Renta (base legal artículo 11 y literal b de la ley del ISO).

La ley actual del ISR establece que las empresas no pueden deducir los costos y gastos del año que excedan del 97 % de su renta neta, el excedente puede trasladarse al período fiscal siguiente para efectos deducibles. Los estados financieros de la empresa, se preparan de conformidad con la base fiscal contable del Impuesto Sobre la Renta.

Las declaraciones juradas del Impuesto Sobre la Renta de la empresa, tienen una prescripción de cuatro años, es decir que se encuentran sujetas a revisión por parte de las autoridades fiscales los períodos terminados al 31 de diciembre del 2007 al 2011.

Las reformas tributarias publicadas y vigentes afectan de alguna manera a la empresa, en cuanto a su funcionamiento y operaciones, desde los nuevos enunciados para la deducibilidad de los gastos operativos y gastos financieros, la determinación de rentas exentas, del hecho generador, como el reconocimiento de las características que deben cumplirse para generar y que se reconozca el crédito fiscal a las empresas.

Los nuevos conceptos aplicables a partir del 2013, nueva ley del Impuesto Sobre la Renta en lo que respecta a rentas de capital, dividendos, utilidades, beneficios cualquiera otra renta derivados de la participación o tenencia de acciones de una empresa estarán sujetas al 5% de retención de ISR para domiciliados y no domiciliados.

En cuanto a los intereses o rendimientos pagados por personas individuales, jurídicas entes o patrimonios o entidades residentes o que tengan establecimientos permanentes situados en el país derivados de: depósitos de dinero, la inversión de dinero en instrumentos financieros, operaciones y contratos de crédito, el descuento, el crédito documentario o los préstamos de dinero, la tenencia de títulos de créditos tales como los pagares, las letras de cambio, los reportos y cualquier tipo de operaciones de crédito de financiamiento de la inversión de capital o el ahorro. Estas operaciones financieras estarán sujetas de retención del 10% para domiciliados y no domiciliados.

Las regalías pagadas o que se utilicen en Guatemala, por personas individuales o jurídicas, entes o patrimonios, residentes o por establecimientos permanentes que operen en Guatemala 10 % de retención de ISR para domiciliados y 15 % para no domiciliados.

Las rentas derivadas de bienes muebles e inmuebles situados en Guatemala 10 % de retención de ISR, para las ganancias de capital la obligación tributaria nace en el momento en que se produzca la variación en el patrimonio del contribuyente, de conformidad con el artículo que norma el campo de aplicación del impuesto regulado en la Ley del ISR (1-2012).

Otro de los cambios importantes en la nueva reforma tributaria es la afectación de los dividendos en el régimen del timbre fiscal y del ISR.

Sobre el régimen de asalariados aplicable para el 2013 el efecto de los fondos de pensión para el 2012, los planes de previsión social de capitalización individual deberán corresponder a planes de previsión para jubilación y contar con la debida autorización de la autoridad competente para funcionar como tal.

Sobre el cambio en la deducción de única sobre asalariados por Q48, 000.00 de gastos personales, planilla del Impuesto al valor agregado – IVA por Q12, 000.00, donaciones 5% sobre renta neta, cuotas del IGSS, IPM, al estado y sus instituciones por cuotas de regímenes de

previsión social, primas de seguro de vida para cubrir riesgos en casos de muerte del trabajador, siempre que el contrato de seguro no devengue suma alguna por concepto de retorno o rescate.

Entran en vigencia las nuevas facturas especiales en la compra de insumos agropecuarios, artesanales y reciclados

Se crea el régimen del pequeño contribuyente que aplica a los contribuyentes cuyos ingresos brutos anuales por ventas o prestación de servicios no excedan del monto de Q150, 000.00, la tarifa es del 5% sobre los ingresos brutos consignados en la factura de pequeño contribuyente, la determinación del impuesto es mensual, el pago del impuesto se realizará por medio de retenciones y tiene carácter de pago definitivo.

Información financiera

Para una mejor comprensión del efecto de las devoluciones de producto y descuentos sobre ventas de la empresa, a continuación se presentan los estados financieros de la empresa, referidos al 31 de diciembre de 2011:

Tubac, S.A.
Estado de resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011
(Cifras expresadas en quetzales)

	Valor	%
Ventas brutas	192,932,946	100.27%
Devoluciones sobre ventas	-520,987	-0.27%
Ventas netas	192,411,959	100.00%
Costo de ventas	-152,739,894	-79.38%
Utilidad bruta	39,672,065	20.62%
 Gastos de operación:		
de venta	-6,530,824	-3.39%
Generales y administrativos	-3,792,768	-1.97%
Otros	-682,119	-0.35%
Total gastos de operación	-11,005,711	-5.72%
Resultado en operación	28,666,354	14.90%
costos financieros	-1,522,560	-0.79%
otros ingresos	27,422	0.01%
Resultado antes de impuesto sobre la renta	27,171,216	-14.12%
impuesto sobre la renta	-8,555,456	-4.45%
utilidad neta	18,615,760	-9.67%

Fuente: Administración de la empresa.

Tubac, S.A.
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre de 2011
(Cifras expresadas en quetzales)

	Valor	%
Activo corriente:		
Efectivo	6,752,088.00	3.79%
Cuentas por cobrar, neto	56,019,349.20	31.46%
Compañías relacionadas	89,279.20	0.05%
Inventarios	100,883,892.00	56.66%
Total activo corriente	163,744,608.40	91.96%
Activo no corriente:		
Inversiones en acciones	2,587,959.60	1.45%
Propiedad, planta y equipo, neto	11,718,837.20	6.58%
Total activo no corriente	14,306,796.80	8.04%
Total activo	178,051,405.20	100.00%
Pasivo y Patrimonio de los Accionistas		
Pasivo corriente:		
Compañías relacionadas	995,700.00	0.56%
Cuentas por pagar y gastos acumulados	1,923,128.00	1.08%
Impuesto sobre la renta por pagar	8,555,456.40	4.81%
Total pasivo corriente	11,474,284.40	6.44%
Pasivo no corriente:		
Préstamo bancario	30,496,416.00	17.13%
Compañías relacionadas a largo plazo	23,983,441.20	13.47%
Provision para indemnizaciones laborales	586,031.60	0.33%
Total pasivo corriente	55,065,888.80	30.93%
Total pasivo	66,540,173.20	37.37%
Patrimonio de los accionistas		
Patrimonio de los accionistas		
Capital pagado	17,847,160.00	10.02%
Reserva legal	6,402,114.80	3.60%
Utilidades no distribuidas	87,261,957.20	49.01%

Total patrimonio de los accionistas	111,511,232.00	62.63%
Total pasivo y patrimonio de los accionistas	<u>178,051,405.20</u>	<u>100.00%</u>

Fuente: Administración de la empresa

Tubac S.A
Estado de Flujos de Efectivo
Año terminado el 31 de diciembre de 2011
(Cifras expresadas en quetzales)

Flujos de efectivo por las actividades de operación:	18,615,759
Utilidad neta	
Partidas de conciliación entre la utilidad neta y los flujos netos de efectivo neto provistos por las actividades de operación:	
Depreciaciones	2,248,754
Cuentas incobrables	906,947
Indemnizaciones laborales	94,932
	21,866,392
Cambios en activos y pasivos operativos:	
Flujos de efectivo provistos por reducción de activos y aumento de pasivos:	
Cuentas por cobrar a relacionadas	1,070,995
Cuentas por pagar a relacionadas largo plazo	653,237
Impuesto sobre la renta por pagar	8,555,456
	10,279,688
Flujos de efectivo usados en aumento de activos y reducción de pasivos:	
Cuentas por cobrar	-7,967,661
Inventarios	-10,371,758
Cuentas por pagar a relacionadas	-6,867,872
Cuentas por pagar y gastos acumulados	-459,552
Indemnizaciones pagadas	-34,930
	-25,701,772
Flujos netos de efectivo provistos por actividades de Operación	16,110,770
Flujos de efectivo por las actividades de inversión:	
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	-1,114,036
Flujos netos de efectivo neto usados en actividades de Inversión	-1,114,036

Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento:	
Pago de dividendos	-3,980,447
Flujos netos de efectivo neto usados en actividades de Financiamiento	<u>-3,980,447</u>
Aumento neto en el efectivo	1,349,825
Efectivo al inicio del año	5,402,263
Efectivo al final del año	<u>6,752,088</u>

Fuente: Administración de la empresa

TubacS.A

Estado de utilidades no distribuidas

Año terminado al 31 de diciembre del 2011.

(Cifras expresadas en quetzales)

	Disponible	Reservas	Total
Saldo al 31 diciembre de 2010	73,557,433	5,471,327	79,028,760
Utilidad Neta del año	18,615,759		18,615,759
Traslados	-930,788	930,788	0
Dividendos	-3,980,447		-3,980,447
Saldo al 31 diciembre de 2011	87,261,957	6,402,115	93,664,072

Fuente: Administración de la empresa

Análisis de la situación financiera

El análisis e interpretación de los estados financieros en la empresa, tiene como objetivo de argumentar los aspectos relevantes del análisis económico financiero por la importancia que ello reviste para los usuarios de los estados financieros.

Se explica de manera general en que consisten los métodos de análisis más usados, la información que brindan y como se realiza, se exponen cada una de las razones financieras que facilitan el análisis, la forma de calcularlas y la interpretación de cada una de ellas. Con estos análisis se demuestra que el análisis financiero, constituye una herramienta de vital importancia para la empresa, lo que permite conocer su situación actual y poder corregir las deficiencias que se presenten.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia puede indicar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros esta en función directa a las actividades, organización y control interno de la empresa como a los periodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

A continuación las principales razones o índices financieros

Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez

Razón circulante (RC)

- Indica el grado (numero de veces) por el cual los derechos de los acreedores, a corto plazo, se encuentran cubiertos por los activos que se convierten en efectivo (activoscirculantes) en un período, igual al vencimiento de las obligaciones.

Formula: razón circulante = activo circulante/ pasivo circulante= RC=AC/PC

$$\frac{163,744,608}{11,474,284} = 14.27$$

El resultado de Q14.27 indica que la empresa tiene la suficiente solvencia para cubrir sus pasivos de corto plazo con sus activos circulantes, dispone de Q14.27 por cada Q1.0 de deuda a corto plazo.

Razón Acida- Rápida (RA)

- Mide la capacidad inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo. Se diferencia de la razón circulante, por que elimina las partidas liquidas. Es decir, las características dentro de un balance general que se hacen propensas a transformarse en capital circulante.

Formula 1 :

Prueba Acida= (caja+bancos+acciones+deudores+Dctos por cobrar)/pasivo circulante

$$\frac{163,744,608}{11,474,284} = 14.27$$

Formula 2 :

Razón Acida= (activo circulante-inventario)/pasivo circulante= RA= (AC-I)/PC

$$\frac{62,860,716}{11,474,284} = 5.47$$

El resultado demuestra que la empresa posee la suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Razón de cartera

- El resultado representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial. Para determinar los días de venta por cobrar, o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo. Se dividen los días en el año entre la rotación de cuentas por cobrar

Saldo de cuentas por cobrar

Ventas netas

$$\frac{56,019,349}{192,411,959} = 29.11$$

Razón rentabilidad

- Que son y para que sirven los indicadores de rendimiento. Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos para transformar las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Utilidad Neta

Inversión (Capital)

$$\frac{18,615,759}{17,847,160} = 1.04$$

Razón de financiamiento

Este indicador muestra la porción de los intereses gasto sobre la utilidad EBITDA esta última es la utilidad obtenida sin tener en cuenta los gastos financieros ni los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y amortizaciones.

Costos Financieros

Utilidad EBITDA

1,522,560 = 5.31

28,666,353

GLOSARIO DE CUENTAS

Ventas Totales son el valor de las mercancías entregadas a los clientes vendidas al contado o al crédito.

Devoluciones sobre ventas son el valor de la mercancía que los clientes devuelven a la empresa porque no les satisface la calidad o el precio.

Descuentos sobre ventas son el valor de las bonificaciones o rebajas que sobre el precio de ventas de las mercancías se concede a los clientes.

Utilidad bruta es la utilidad que se tiene antes de impuestos

Utilidad Neta se entiende por utilidad neta, la utilidad resultante después de impuestos

Utilidad o pérdida neta del periodo incluye todas las partidas de ingresos y gastos del mismo, pero muchas veces, por error, algunas partidas extraordinarias o estimaciones no son incluidas dentro de los resultados. Estas situaciones se deben esencialmente a los errores fundamentales y al efecto de los cambios en políticas contables.

Utilidades Retenidas las utilidades retenidas hacen referencia a la parte de los dividendos no distribuidos entre socios o accionistas.

La utilidad marginal

Es la noción que ordena el valor, es decir el significado que otorga un agente económico a un bien por cada unidad adicional del mismo que obtiene, entendida como medio para alcanzar sus fines. Cada unidad adicional equivalente de un bien será asignada a un fin de menor prioridad que la anterior.

Utilidad Ebitda es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

3.1.2 Análisis de los resultados

La empresa, se encuentra posicionada en el mercado centroamericano, con presencia en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, como en el mercado doméstico.

Se tienen planes para incursionar en el mercado del sur de México, mejorar los tiempos de entrega, los índices de conformidad del cliente en el área de ventas y despachos.

En la Empresa se tiene claro que las ventajas competitivas en el mercado lo muestra la diferenciación del producto, la prestación de un buen servicio y cumplir con las fechas de entrega prometidas al cliente.

La problemática que se presenta en la actualidad en cuanto a la frecuencia de las devoluciones de productos, por Q331, 432.00, lo cual se origina por error en código, producto equivocado, error en precio, producto incompleto y cualquier otra situación de inconformidad que muestra el cliente.

Como resultado del problema la empresa se ve afectada en que debe conceder descuentos Q520, 987.00 por las siguientes razones: falta de producto, por producto en mal estado, por producto que recibe equivocado, entre otros, lo que resulta oneroso cuando la venta es al exterior.

El hecho de generar devoluciones y descuentos sobre ventas requiere emitir y registrar notas de crédito que se reflejan en el libro de ventas y en la contabilidad disminuir el monto de la ventas que puede ser sujeto de fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria para verificar su procedencia y razonabilidad.

La Superintendencia de Administración Tributaria dentro de sus revisiones de gabinete mensuales por devolución de crédito fiscal requiere la inspección ocular de las facturas por ventas locales y de exportación, como las notas de crédito y debito emitidas cada mes con el objetivo de verificar si estas llenan los requisitos formales tales como firma del cliente, fecha de emisión, para determinar si procede o no de acuerdo al plazo de dos meses establecidos en ley para regularizar el debito fiscal y su registro contable.

Para el mes de septiembre del 2012, la empresa esta programada para incorporarse al sistema gradual de emisión de facturas electrónicas, situación que requiere ser eficiente en el control y manejo de inventarios con la finalidad de minimizar las anulaciones por errores en la actividad de la gestión de ventas y realizar una acción de facturación confiable y segura en el sistema de facturación electrónica.

Respecto a esta situación, la empresa ha realizado las siguientes acciones:

- La administración ha iniciado con ciertas medidas preventivas y correctivas para controlar de cerca las razones y causas de las devoluciones, anulaciones y reclasificaciones en las ventas como tener más comunicación con los clientes sobre la aplicación del producto con la finalidad de sugerirle el producto adecuado a sus necesidades.
- Mejorar el proceso de selección de tubo en el área de evacuación, informar a detalle la especificación del producto a los clientes.
- Revisar los pedidos recibidos de los clientes e ingresarlos y luego verificar contra la orden de compra del cliente.
- Crear un mecanismo que permita mejorar el proceso de reclasificación del producto en bodega.
- Implementar con los operadores de las grúas (grueros) marcas en el producto para su fácil identificación.
- Tener un sistema de identificación para el uso de los distintos productos, para que los clientes puedan encontrar de manera rápida el producto que necesitan de acuerdo a sus necesidades.

Devoluciones y rebajas sobre ventas – situación al 30 de junio de 2012

El comportamiento de las devoluciones y rebajas sobre ventas para el semestre enero-junio de 2012, es el siguiente

Comportamiento de devoluciones y rebajas
sobre ventas
Semestre enero-junio del 2012.
en Quetzales

Mes	Valor
Enero	53,816.00
Febrero	71,480.00
marzo	253,240.00
Abril	36,192.00
mayo	58,088.00
Junio	47,140.00
Total	519,956.00

Fuente: Elaboración propia

Tubac, S. A.
Comportamiento de devoluciones y
rebajas sobre ventas
(expresado en quetzales)

Mes	2011	2010	2009	2008
Enero	36,052.00	11,150.00	4,218.00	222,015.00
Febrero	108,797.00	668,360.00	93,602.00	272,212.00
Marzo	10,269.00	90,121.00	1,067,739.00	866,070.00
Abril	24,313.00	29,322.00	9,242.00	61,368.00
Mayo	24,133.00	18,218.00	85,698.00	43,620.00
Junio	17,433.00	17,894.00	30,593.00	10,162.00
Julio	34,796.00	4,120.00	287,842.00	80,790.00
agosto	41,457.00	170,378.00	30,529.00	159,398.00
Septiembre	39,647.00	28,151.00	55,921.00	237,645.00
Octubre	99,797.00	39,963.00	110,002.00	1,791,930.00
Noviembre	77,750.00	65,034.00	37,392.00	263,671.00
Diciembre	4,532.00	17,310.00	4,051.00	120,825.00
Totales	520,987.00	1,162,031.00	1,818,838.00	4,131,714.00

Fuente: elaboración propia

Resultados obtenidos derivados de la evaluación de otras áreas administrativas-financieras

Con el propósito de verificar el control interno en operación de la empresa, a continuación se presentan los resultados obtenidos derivados de la evaluación general realizada a la empresa:

Caja y bancos

Se estableció que las conciliaciones bancarias son elaboradas por persona distinta a la que maneja los cheques voucher. Cada cheque emitido lleva estampado el sello de no negociable. Para poder girar un cheque, el mismo debe llevar las firmas de dos funcionarios y la autorización de la gerencia general.

Derivado de lo anterior, se considera que el control interno en operación en el área de caja y bancos es aceptable.

Propiedad, planta y equipo

La empresa cuenta con un auxiliar detallado de su propiedad, planta y equipo, el cual al totalizarlo cuadra con las cifras presentadas en el balance general. Asimismo, se estableció que por los activos asignados para uso de cada empleado se cuenta con tarjeta de responsabilidad firmada y actualizada. Los activos fijos cuentan con un código de identificación. Se cuenta con procedimientos establecidos para las altas, traslados y bajas de activos.

El control interno en esta área se considera aceptable.

Cuentas por cobrar

La empresa dispone de un módulo de cuenta corriente que le permite controlar todas las operaciones y movimientos de sus clientes distribuidos en áreas específicas.

El área de facturación, quien tiene a su cargo el proceso de elaboración e impresión de las facturas y hacerlas llegar al cliente.

El área de emisión de los recibos de caja, quien recibe los cobros de los clientes y quien emite y captura el recibo de caja.

El área de cobros, quien tiene la comunicación con los clientes para coordinar los cobros respectivos y retroalimentar al área de ventas para mantener actualizado el saldo de los clientes para futuros despachos.

La descentralización de las funciones en el módulo de cuenta corriente para el control y manejo de los clientes permite mantener un control interno confiable para la seguridad y confianza de la empresa.

Inventarios:

El suministro de las principales materias primas es Europa, China, Estados Unidos de América y Latinoamérica, esta consiste en rollos de lamina rolada en caliente, lamina rolada en frio, zinc, todas las importaciones de materia prima ingresan exentas por un año de impuestos y derechos arancelarios, ya que la empresa trabaja bajo el Decreto 29-89 Ley de Maquila.

La estructura de inventarios dentro de la empresa es la siguiente:

Inventario de materias primas

Inventario de productos en proceso (tiras)

- Inventario de productos en proceso (tubos)
- Inventario de suministros
- Inventario de producto terminado.

El control y manejo de los inventarios se lleva a cabo a través del modulo de inventarios, donde se detalla por código de producto todos los movimientos de los mismos como los ingresos de producción, los descargos por la facturación y reclasificaciones internas que permiten actualizar las existencias disponibles para la producción y ventas.

Cuentas por pagar (proveedores).

La empresa cuenta con el módulo de proveedores que le permite controlar la antigüedad de facturas pendiente de pago a través de este se generan las provisiones de gastos, activos y cualquier otro bien o servicio que requieran el registro contable respectivo, a través de este módulo se genera el libro de compras y servicios que muestra las compras y el IVA crédito fiscal que dispone la empresa cada mes para solicitudes de devoluciones ante el Banco de Guatemala.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución, Mejora y Viabilidad

Con base en el trabajo de investigación realizado en la empresa y en los hallazgos encontrados en las devoluciones y rebajas sobre ventas, su tratamiento y registro contable y otros elementos relacionados con este tema, se concluye que es necesario implementar un procedimiento que permita mejorar el control de esta problemática y contrarrestar los riesgos de la recurrencia e inadecuada aplicación de los documentos de soporte, como las notas de debito y notas de crédito que se emiten a los clientes de la empresa por distintos conceptos derivados de devoluciones de productos, los cuales, según se pudo comprobar en las autorizaciones y verificaciones realizadas, en su mayoría la devolución se origina por estar el producto averiado, por cambio de producto o producto no solicitado por el cliente; y, casos que el producto ha sido facturado y no despachado por no tener existencias físicas.

A través de la entrevista y reuniones con los responsables del área de despachos, facturación, cobros y ventas, se determinó que por no contar con un sistema confiable de existencias en el sistema de inventarios y un filtro oportuno de verificación de lo solicitado por el cliente en su pedido u orden de compra previo al proceso de facturación, las anulaciones de ordenes de carga y facturas emitidas continuarán, hasta definir las funciones del personal involucrado en el proceso de ventas.

En los reportes mensuales para el control de las devoluciones y anulaciones de facturas se reportan sobre las ventas que han sido facturadas en meses anteriores, existe mayor número de casos de devoluciones y anulaciones internas en el sistema, que por ser operaciones del mes se pueden regularizar dentro del mismo mes sin necesidad de generar documentos fiscales; las causales de las devoluciones del mes existen y generan costos para la entidad, como mala imagen para los clientes por los inconvenientes que puedan causarse.

Las notas de débito y crédito emitidas para regularizar el saldo de clientes se registran dentro del plazo establecido en Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA, que es de dos meses hacia atrás para no tener ninguna contingencia con la Superintendencia de Administración Tributaria en cuanto a su emisión y registro.

El control y custodia de los documentos pre numerados para las devoluciones y anulaciones de ventas se maneja por el mismo personal de ventas, es necesario segregar estas funciones para mejor uso de los documentos formales y fiscales de la empresa.

Planteamiento:

Derivado de la falta de control interno y supervisión por parte de la administración, la empresa concede descuentos de ventas por Q520, 987.00, por las siguientes razones: falta de producto, por producto en mal estado, por producto que recibe equivocado, entre otros, lo que resulta oneroso cuando la venta es al exterior.

El control de las devoluciones y rebajas sobre ventas no es adecuado en vista que los procesos de despachos, facturación, cobros y ventas no tienen definidas las funciones en cuanto a realizar su labor dentro de su proceso para no afectar a las demás áreas en el complemento de la gestión de la venta hacia el cliente.

4.2 Guía de auditoría propuesta aplicable por áreas

Área de ventas

Considerar que la relación inicial de venta se realiza a través de los vendedores de la empresa, a continuación se propone la siguiente guía de auditoría, con la cual se pretende reforzar la negociación previo a generar todos los documentos y autorizaciones en el sistema cuando se concrete la venta y así minimizar el riesgo de devoluciones y anulaciones de pedidos:

- El comité de calidad integrado por los distintos gerentes de áreas debe impulsar y asegurar que en sus relaciones con los clientes la empresa determine las necesidades de éstos y las satisfaga. Además, el comité de calidad debe coordinar que en el sistema de calidad se mantengan procesos orientados a medir la satisfacción del cliente y a mejorarla.
- En toda venta, la empresa, debe determinar y documentar los requisitos o condiciones específicas relacionados con el producto que a continuación se describe:
 - 1 Las especificaciones del producto, como los requerimientos del cliente relacionados con la entrega y servicio posterior a la venta.
 - 2 Los requisitos que el cliente no expresa pero que se necesitan para que el producto sea utilizado de la manera prevista, por ejemplo las características del producto para su uso, es decir que destino tiene el bien y si es el tipo de bien que el cliente necesita para cubrir sus necesidades, es necesario que el cliente tenga claro que el producto que adquiere es el que va a utilizar en su proyecto y con esto evitar que se le de mal uso u otro uso que no sea el indicado. Ejemplo si se adquiere tubería para conducción eléctrica y que sea utilizada para perforación de pozos, o que se adquiera tubería para conducción de agua y que sea utilizada para pozos petroleros.
 - 3 Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, cuando sea necesario. Normativas ASTM A53, Normativa ASTM A500, referencia a norma BS1387 y otras que pudieran ser requeridas por el cliente en cuanto a normas internacionales de calidad en la fabricación del producto.
- La empresa a través del ejecutivo de ventas, quien es el que tiene a cargo la atención personalizada de los clientes, debe revisar los requisitos relacionados con el producto que le solicitan. La revisión se debe hacer antes de comprometerse a proporcionar el producto al cliente, esta revisión debe incluir:
 - 1 Verificar que los requisitos del producto estén declarados.
 - 2 Resolver las diferencias cuando hayan cambios en el pedido.

- 3 Verificar que la empresa esté en capacidad de cumplir con los requisitos.
 - 4 Esta revisión tiene que hacerse en el sistema de informática (para control de bodega (stock), consulta a producción (proforma)).
- Cuando el cliente no documenta sus requisitos, el departamento de ventas debe confirmar antes de aceptar los pedidos.
 - La empresa debe asegurar y actualizar todos los documentos generados y de comunicar al personal la naturaleza de los cambios que el cliente solicita a cierto pedido ya colocado.
 - El personal de ventas tiene que determinar y asegurar las necesidades de comunicación con los clientes así:
 - 1 Información relativa al producto
 - 2 Consulta sobre pedidos
 - 3 Retroalimentación
 - 4 Reclamos recibidos y respuesta al cliente
 - El departamento de ventas tiene que realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, por medio de la encuesta de satisfacción de clientes que debe hacerse cada mes. Para la selección de los clientes a quienes se evaluará, debe utilizarse un muestreo aleatorio simple de los clientes calculándose una muestra de 10 clientes por país y cuyas compras hayan sido en los últimos dos meses.

Todo lo relacionado con el método de obtención, análisis y utilización de la información es con el objetivo de alcanzar al máximo la satisfacción del cliente.

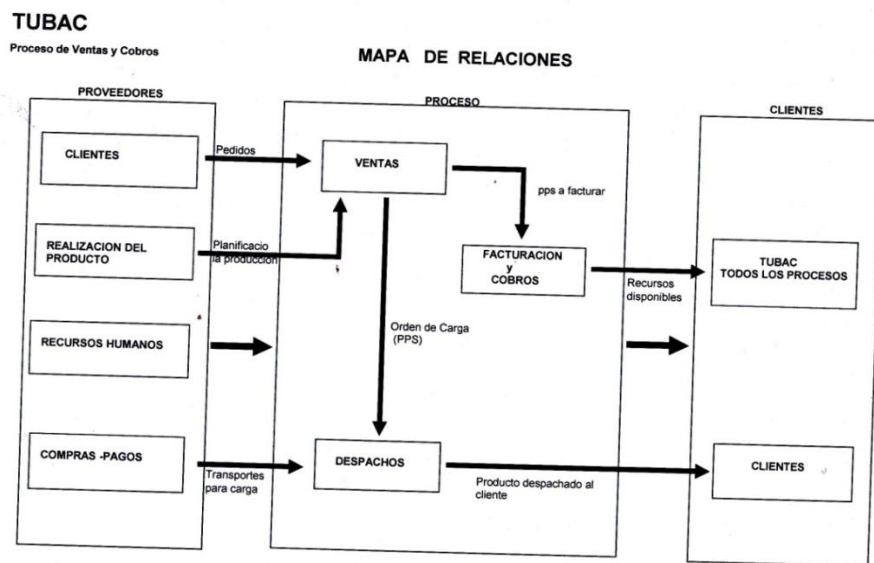
Despacho

- El área de despachos tiene que tener a su cargo la planificación, organización, integración, seguimiento y control de la entrega del producto al cliente. De acuerdo a los requisitos o condiciones establecidos en la negociación efectuada con el cliente por parte del personal de ventas.
- Una vez la parte de ventas cierra la negociación con el cliente debe enviar a despachos la orden de despacho/carga, la cual debe consignar la información básica como: número de identificación de la operación en el sistema de computo (PPS), nombre del cliente, dirección, teléfono, NIT, vendedor, código del producto, descripción del producto, unidades, peso en Kg., peso total de la mercadería y total de atados que debe despacharse.
- El proceso de despacho es el que tiene que coordinar el servicio de Transporte cuando este ha sido contratado por la empresa o cuando el cliente proporciona sus propios medios para trasladar el producto a su destino final que son las bodegas del cliente.
- Despachos debe verificar que cada unidad de transporte contratada o propia para el despacho del producto debe pasar por báscula con el objetivo de cumplir con los requisitos del servicio de transporte y descartar aquellas unidades que no cumplan con los criterios establecidos.
- El objetivo principal en el área de despachos es la verificación de las unidades de transportes es con el propósito de preservar el producto a efecto que el cliente reciba su pedido en las mejores condiciones posibles. Para llevar a cabo esta actividad, báscula y despachos deben hacer una verificación final del equipo requerido al transporte para poder ingresar a la planta y proceder a cargar el producto, ya cargado se debe proceder a verificar cantidad, calibración, protección con lona, inspección visual de que el producto no este dañado y tomar fotografía, una vez que se cumplan con estos requisitos se procede a entregar la documentación de soporte para que pueda salir de las instalaciones y quede evidencia cómo sale el producto de

planta hacia la bodega del cliente para contar con elementos de prueba para cualquier reclamo.

- El área despachos recibe los productos que el cliente devuelve cuando no cumplen con los requisitos del cliente y traslada estos a la bodega correspondiente para su revisión por parte del departamento de calidad y poder determinar las causas para su reingreso como producto noconforme, producto dañado y deducir el cobro al transportista.

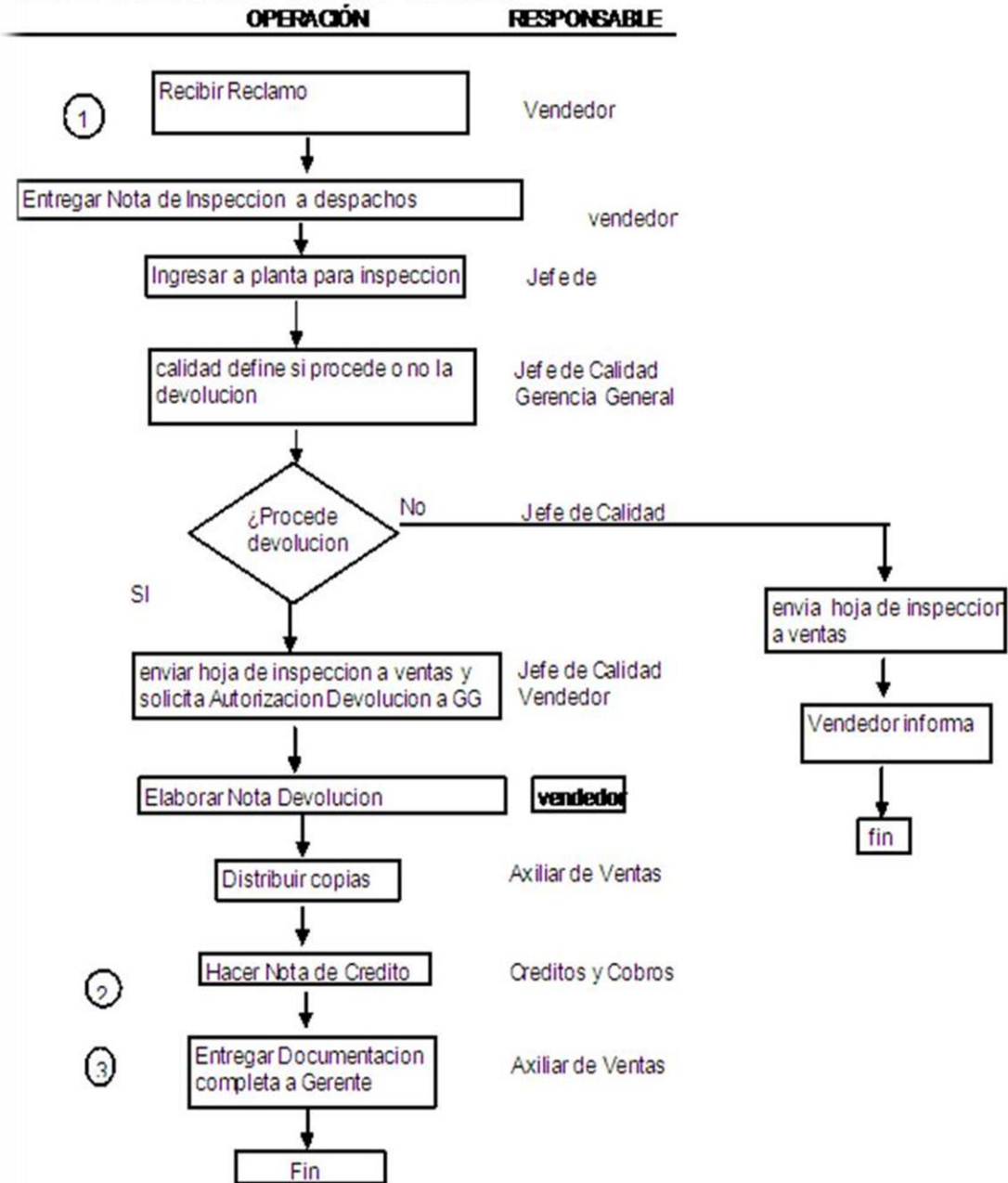
A continuación se presenta el Flujograma de relaciones de la empresa el cual fue diseñado con base a los Procedimientos Indicados



Fuente: Administración de la empresa

TUBAC

1.-DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS



4.3 Propuesta para mejorar el control interno en el proceso de ventas y despacho

1. Mejorar el control de existencias en el sistema de control de inventarios.

Mediante la revisión continua por parte del encargado de inventarios de la digitación de las órdenes de producción, que son los documentos base que alimentan los ingresos de existencias al sistema de inventarios, se deberán realizar cada semana inventarios físicos selectivos y comparar los resultados físicos contra sistema para depurar los saldos y con ello tener certeza de la disponibilidad de productos para su venta.

2. Más supervisión en el proceso de carga y despacho del producto.

Esto se logra con mejor comunicación entre el área de ventas y despachos a través del manejo de los documentos de órdenes de carga (PPS) los cuales deben de emitirse sin errores, legibles, periódicamente y que previo a firmarse, se verifique la existencia de los productos a cargar para evitar anulaciones de documentos en el proceso de ventas.

3. Programas de capacitación al personal de ventas y despacho.

Debe capacitar al personal de ventas sobre como vender, a quien vender, como detectar clientes que puedan causar pérdida a la empresa por la incobrabilidad de la cuenta por cobrar. Para el área de despachos, la capacitación se debe enfocar sobre el movimiento y manejo de inventarios, transporte, logística y control de operaciones de carga y descarga de producto en bodega. Dichas capacitaciones se programarán para fines de semana sin que afecte la rutina de operaciones del área y serán impartidos por los gerentes y jefes de área, según corresponda.

4. Tener más alternativas en cuanto a los proveedores que prestan el servicio de transporte del producto que cuenten con todos los accesorios necesarios para proteger la mercadería que transporta al cliente.

A continuación se presentan seis potenciales proveedores de transporte que según investigación realizada, cumplen con los requisitos mínimos exigidos por la empresa, para prestar el servicio de transporte.

No.	Proveedor	Dirección	Años en el Mercado
1	Transporte Jireht	Lote No. 61 lotificación González, Amantillan	15
2	Transportes los Tres	1a.Ave. 2-44 Zona 2 cantón la florida, Mazatenango	20
3	Transportes Lineales Concul	1a. Ave.2-64 Zona 1 San Miguel Petapa	16
4	Transportes Cardona	2a.Ave. 8-27 zona 2 San Miguel Ramírez, Villa Nueva	12
5	Transportes Sinay	4a. Calle 3-41 zona 1 barrio Sandino, villa canales	10
6	Transportes Comercializadora del Sur	7a.ave 20-60 zonas 5 fuentes del valle II Villa Nueva.	10

Fuente: elaboración propia

5. Verificar el pedido del cliente antes de ingresarlo a la base de datos para evitar errores.

Cada pedido del cliente deberá ser revisado por el digitador previo a ingresarlo al sistema. Una vez ingresado, previo a su grabación final, deberá ser validado por el supervisor a cargo, con el propósito de garantizar la calidad de la información.

6. Más coordinación del área de despachos con el área de ventas en el momento de la carga del Producto.

El jefe de despachos deberá elaborar un reporte en el cual concilie el producto solicitado por el cliente y que se está por cargar a los vehículos de transporte. Dicho reporte deberá ser revisado y firmado de conformidad por el jefe del área de ventas, una vez firmado, dicho documento será la garantía para el piloto que puede partir y que la carga va conforme a requerimiento del cliente.

7. El área de despachos debe informar al área de ventas los despachos realizados durante el día para que entre en contacto con cliente informándole que su pedido ha sido despachado para que este prepare la recepción del mismo.
8. Más seguimiento al cierre de la venta, es decir que el ejecutivo de ventas debe de contactar al cliente para cerciorarse de que este recibió el producto que solicitó en cuanto a la cantidad, calidad y el tiempo de entrega establecido en la negociación inicial de la venta. Con esto la empresa tiene la certeza de la conformidad del cliente en cuanto a la venta y el servicio proporcionado que son de vital importancia para negociaciones futuras.

4.4 Del proceso de despacho, devoluciones y rebajas sobre ventas

A través de la implementación de las guías de auditoría propuestas y que son aplicables en el proceso de ventas y despacho, se reducirá el monto de devoluciones, rebajas y descuentos por ventas que se concede a los clientes, mejorar el control interno, reducir las cargas laborales extras y evitar papeleo y reproceso, que conllevan costos adicionales y malestar organizacional.

La implementación de guías de auditoría en el proceso de ventas y despacho se hace necesario, toda vez que existe parte del personal de ventas con poca experiencia para dar seguimiento a la gestión y cierre de la venta, lo que implica inversión de tiempo del personal para corregir los problemas de cantidad, calidad y precio en el proceso de venta y despacho de los productos hacia el cliente.

Según el giro del negocio, en la empresa su objetivo principal es la fabricación, distribución y venta de materiales para la construcción, de acuerdo a normas internacionales de calidad, por lo que es importante que su proceso de despacho y facturación al cliente sea lo más preciso y exacto en cuanto a la información fiscal y comercial del cliente para evitar cualquier reclamo de la venta.

La función primordial del área de despachos debe estar direccionada con la parte de ventas para lograr, mantener y mejorar siempre al máximo la satisfacción del cliente, que con ello se logrará colocar mas pedidos de ventas y alcanzar una mejor posición dentro del mercado local y exterior.

Viabilidad del proyecto

La viabilidad del proyecto es la que define la ejecución de la propuesta de mejora y darle continuidad de forma inmediata y precisa, para ello será necesario contar con los recursos necesarios y la capacidad de las autoridades de la empresa para llevarlo a cabo.

Viabilidad financiera del proyecto

La empresa no incurrirá en gasto alguno para el desarrollo del proyecto propuesto, ya que cuenta con el personal involucrado en los procesos de ventas y despacho. La administración de la empresa considera que la propuesta es viable en virtud que este proyecto no representa gasto alguno, ya que mejorando los sistemas de control interno y procedimientos para la realización de la venta y despacho del producto al cliente se obtendrá una disminución de las devoluciones sobre ventas.

Viabilidad del recurso humano del proyecto.

La gerencia general, esta de acuerdo en la realización del trabajo y para lo cual prestará toda la colaboración para obtener los beneficio de este proyecto, por lo que se instruyó al persona de ventas y despacho para facilitar las entrevistas físicas, verbales y observaciones así como también la toma de cuestionarios respectivos.

Conclusiones

1. La falta de control interno y supervisión por parte de la administración, la empresa concede devoluciones sobre ventas que afectan los resultados reportados que son de interés para los accionistas y otras personas ajenas interesadas en la compañía.
2. compañía realiza descuentos sobre ventas por devoluciones dentro del mismo mes de facturación y realiza las anulaciones en el sistema informático sin necesidad de emitir documento de soporte. En vista de que el mismo sistema reversa las operaciones internamente.
3. La necesidad de emitir reportes adicionales para el área de control de inventario como para el área de control de cuenta corriente de los clientes, se hace indispensable para asegurarse de que los movimientos se hicieron correctamente, evitando con ello tener que regularizar cuentas en el futuro...
4. Como consecuencia de las constantes devoluciones que se registran día a día, los colaboradores no se enfocan en el trabajo, deben invertir más tiempo para alcanzar las metas diarias propuestas, este aspecto afecta a la empresa porque paga horas extras en el costo de operación.

Recomendaciones

1. Implementar la guía de auditoría para el área de ventas y despachos propuesta, la cual tiene como finalidad mejorar el control interno y demás procedimientos para evitar errores en el proceso de venta, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto por parte de bodega en el lugar indicado.
2. Que se modifique el sistema de información de la compañía, de manera tal que las anulaciones de facturas dentro del mismo mes a que corresponden, cuando sea por devolución de producto, deban contar con autorización del gerente general, con el propósito de identificar el origen de los errores que conllevan a la anulación de una factura y al proceso de devolución y nuevo despacho.
3. El Sistema deberá generar reportes de anulaciones dentro del mes, con el propósito de cuantificar de manera exacta el costo de las devoluciones operadas. Y considerar dentro del proceso de costo interno el costo del documento emitido y anulado, estimando la inversión del tiempo, del recurso humano y de la tecnología de que se dispone.
4. Crear un programa de incentivación al personal de ventas y despacho que les motive a realizar las asignaciones y tareas de manera oportuna y eficaz; con el objetivo primordial de reducir los reprocesos por devoluciones de producto y anulación de facturas, que afectan los controles de inventarios y cuenta corriente de los clientes.

Referencias

- Arens Alvin A., Loebbecke James K (1996). Auditoria, Un enfoque integral (6a. Ed.),
- Córdova Citalán, Diego Darío (2002). Técnicas de Administración (1era. Ed.) Financiera. Guatemala
- Decreto No. 02-2003 Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, Congreso de la República.
- Decreto No. 26-92Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 206-2004. Guatemala
- Decreto No. 27-92 Ley del Impuesto Al Valor Agregado y su reglamento Acuerdo Gubernativo No. 424-2006. Guatemala
- Decreto No. 37-92Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especiales para Protocolo
- Decreto No. 44-2000Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros
- Decreto No. 73-2008Ley del Impuesto de Solidaridad
- Fleitman Jack (1994). Evaluación Integral, México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Horngren-Harrison-Bamber. (2003). Contabilidad. Editorial Pearson. 5ta. Edición.
- html.rincondelvago.com
- <http://es.wikipedia.org>
- México Hall Hispanoamérica, S.A.
- Norma Internacional de Contabilidad No.1, Presentación de Estados Financieros, edición 2010.
- Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales (2006). Manual de Estilo de Trabajos Académicos.
- www.madrid.org/cs/Satellite
- www.natureduca.com/conserva_indice.php

ANEXOS

Cronograma de Actividades

Semanas del 17 de marzo al 17 de septiembre de 2012																											
Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.		
	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	
Entrega del Diagnóstico integral y Plan de PED al Tutor																											
Recopilación, análisis, investigación, trabajo de campo																											
Entrega del avance la PED y evaluación del tutor																											
Recopilación, análisis, investigación, trabajo de campo																											
Entrega del avance la PED y evaluación del tutor																											
Recopilación, análisis, investigación, trabajo de campo																											
Entrega del avance la PED y evaluación del tutor																											
Recopilación, análisis, investigación, trabajo de campo																											
Elaboración de propuesta, conclusión y recomendaciones.																											
Entrega Informa Final																											

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con maquinaria y equipo de producción moderno que le permite cumplir con los objetivos de ventas. - La organización de la empresa se encuentra definida en cuanto a sus funciones. - Existen mecanismos de producción para satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a tiempo de entrega y tipo de producto. - Cuenta con personal profesional y capacitado en sus distintas áreas de trabajo que le permiten garantizar la calidad del trabajo. - La empresa cuenta con productos de calidad y precios accesibles que 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión en el mercado de Centroamérica, Caribe, sur de México y Estados Unidos de Norteamérica y otros mercados de la región. - La diversificación de las medidas y la diferenciación en los tipos de productos hacen crecer la potencialidad de clientes. - El abastecimiento oportuno de las materias primas permiten mantener un stock necesario para responder a las necesidades de los clientes. - Mejorar la prestación del servicio en el despacho y entrega de los productos al cliente.

<p>le permiten posicionarse en el mercado local y Centroamérica.</p> <ul style="list-style-type: none">- La mayor parte de sus ventas están en el área de Centroamérica con un 67 % y un mercado local con el 33%.- Cuenta con una producción bajo normas internacionales de Calidad como la ASTM y BS para garantizar la venta de sus productos.- Disponen de Calificación de la mejora continua como la ISO 9001-2008 y en proceso de calificación de la norma ISO 14000 que se refiere al control del medio ambiente.	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poca confiabilidad en las existencias que reporta el sistema de control de inventario. - No hay seguimiento a la gestión de venta en cuanto al cierre de esta con el cliente. - Muchas reclasificaciones en códigos de productos en inventarios debido a la codificación errónea al momento de hacer la venta. - Poca supervisión en el área de despachos lo que ocasiona devolución del producto por parte del cliente. - Reclamo de los clientes por recibir producto en condiciones que no llenan sus expectativas acordadas. - Inconformidad del cliente al momento de recibir el producto en cuanto a precio, cantidad y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La inversión de la competencia en montar nuevas plantas con maquinaria y tecnología avanzada de producción. - La fluctuación de la moneda hace que los costos de la materia prima e insumos de producción varíen. - La baja en los precios de venta por parte de la competencia dificulta crecer en el mercado local. - Las materias primas e insumos principales provienen de Europa y Asia, lo que limita un rápido abastecimiento de los mismos en un momento determinado. - El ingreso al mercado regional de producto terminado de las mismas especificaciones de mercados internacionales como, China, Japón y Corea.

Cuestionario general realizado en la empresa
Información general del área

1 Objetivos

1. ¿cuáles son los objetivos generales de la empresa: sociales, económicos y de servicio?
2. ¿hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización?
3. ¿están bien escrito?
4. ¿están bien definidos?
5. ¿a qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?
6. ¿se adaptan los objetivos a las demandas del medio?
7. ¿son consistentes en relación con las expectativas nacionales?
8. ¿existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?
9. ¿son susceptibles de alcanzarse?
10. ¿se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos y programas?
11. ¿existe un proceso definido para la determinación de los objetivos y programas?
12. ¿participan en su formulación los mandos medios y superiores?
13. ¿está el grupo preparado para definir objetivos y elaborar programas?
14. ¿se dispone de una clasificación de objetivos a corto, medio y largo plazo?
15. ¿existe unidad y congruencia entre objetivos, organización, base jurídica y programas de la institución?
16. ¿están relacionados con alguna unidad de medida? Por ejemplo, estadísticas, comparativas, ejercicios comparativos, históricas, etcétera.
Directivos
Gerenciales
Mandos intermedios
Departamentales
Obreros
17. ¿son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa?
18. ¿existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento?

2. Políticas

1. ¿existen políticas generales y particulares?
2. ¿se encuentran las políticas por escrito?
3. ¿están bien definidas?
4. ¿son claras y precisas?
5. ¿a qué niveles se han dado a conocer?
6. ¿se conocen las políticas en donde deben ser aplicadas?
7. ¿con que frecuencia se violan las políticas establecidas?
8. ¿se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?
9. ¿participan los niveles directivos y generales en la determinación de las políticas?
10. ¿Cómo se comunican las nuevas políticas?
11. ¿se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas? Hay intercambio

3. Estructura y organización.

1. ¿se dispone de una organización formalmente establecida?
2. ¿existe un organigrama general y/o particular?
3. ¿Cuál es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama?
4. ¿la estructura se ha considerado en la planeación a corto, medio y largo plazo?
5. ¿están satisfechos los funcionarios con la organización actual?
6. ¿la estructura de organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?
7. ¿existe un manual de organización?
 - ¿Cuáles son los principales capítulos?
 - ¿Cuánto tiene en vigor?
 - ¿Es revisado periódicamente?
 - ¿quiénes lo revisan?
 - ¿es general y específico por área?
 - ¿Qué áreas cuentan con manual de organización?
8. ¿coincide la organización formal con la organización real?
9. ¿contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa?
10. ¿pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
11. ¿la descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
12. ¿se dispone de reglamento interno de operación?

13. ¿se dispone de reglamento interno de operación?
14. ¿están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?
15. ¿existe duplicidad de funciones?
16. Que funciones se pueden eliminar?
17. ¿existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?
18. Que funciones se pueden crear?
19. ¿se busca la especialización del empleo?
20. ¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?
21. ¿existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?
22. ¿existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?
23. ¿son sometidas a un nivel superior solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?
24. ¿ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?
25. ¿existen normas de funcionamiento interno?
26. ¿existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?
27. ¿se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?
28. ¿se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

4. Planeación.

1. ¿desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
2. ¿a qué plazos?
3. ¿cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
4. ¿se emplean técnicas actuales como planeación estratégicas?
5. ¿Qué planes se tienen a corto y largo plazos? Corto Plazo?
6. Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?
7. ¿existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?
8. ¿son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
9. ¿se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?
10. ¿participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?
11. ¿se elaboran los planes considerando lo que pueden hacer o no los competidores?
12. ¿en qué grado de cumplimiento se encuentran los planes acorto plazo?
13. ¿en qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a largo plazo?
14. ¿hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
15. ¿se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?
16. ¿se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?

5. Presupuestos.

1. ¿se utilizan presupuestos?
2. ¿Qué tipo de presupuestos se utilizan?
3. Son rígidos o flexibles en función a los planes a corto y largo plazos?
4. ¿se comparan los presupuestos con los resultados reales?
5. ¿se analizan y explican las variaciones importantes?
6. ¿cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?
7. ¿cada área conoce su presupuesto asignado para el siguiente año?
8. ¿los responsables lo consideran suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?
9. ¿han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?
10. ¿tiene algún financiamiento externo la dirección? ¿de quién?
11. ¿Cuál es, brevemente, la problemática técnica y administrativa que se hayan detectado en las diferentes áreas?

6. Sistemas y Procedimientos.

1. ¿la empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?
2. ¿los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?
3. ¿se actualizan periódicamente?
4. ¿existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?
5. ¿están actualizados?
6. ¿son adecuados y suficientes?
7. ¿deben ser modificados y/o optimizados?
8. ¿se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?
9. ¿están en proceso de elaboración?
10. ¿se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área?
11. ¿se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?
12. ¿los procedimientos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llamado?
13. ¿para el desarrollo de los procedimientos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?
14. ¿los procedimientos que se elaboran tiene diagramas de flujo?
15. ¿existe la política de darlos a conocer al personal responsable?
16. ¿Cómo se les dan a conocer?

17. ¿existen procedimientos o sistemas mecanizados?
18. ¿Cuáles?
19. ¿se realizan estudios con la finalidad de analizar que sistemas y procedimientos es posible mecanizar?
20. ¿las formas de riesgo y de control fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa?
21. ¿el lineado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?
22. ¿se cuenta con un catalogo de formas?
23. ¿con que frecuencia se actualiza el catalogo de formas? ¿se analiza la aplicación real de las formas que contiene el catalogo y se evalúa su funcionamiento?
24. ¿se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa?

7. Personal.

Reclutamiento, selección y contratación.

1. ¿existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
 - Personal.
 - Agencias de empleo
 - Bolsa de trabajo.
 - Periódicos y trabajo.
 - Sindicatos.
 - Colegios.
 - Universidades.
 - Otros.
3. ¿llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?
4. ¿se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
5. ¿se practica examen médico?
6. ¿se hacen pruebas psicométricas?
7. ¿los supervisores hacen pruebas prácticas?
8. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?
9. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?
10. ¿se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:
 - a) Capacidad teórica?
 - b) Experiencia?
 - c) Habilidad?
 - d) *Integridad?*

e) Dinamismo?

11. ¿se adaptan los hombres a las funciones o las funciones a los hombres?
12. ¿se colocará a la persona adecuada al puesto adecuado?
13. ¿hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la empresa como al puesto que van a desempeñar?
14. ¿se capacita a los operarios?
15. ¿se capacita a funcionarios y empleados?
16. ¿se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos?
17. ¿son revisados periódicamente?
18. ¿Quién es el encargado de revisarlos?
19. ¿asisten funcionarios a cursos fuera de la empresa?
20. ¿asisten empleados a cursos fuera de la empresa?
21. ¿se imparten cursos a funcionarios dentro de la empresa?
22. ¿se imparten cursos a empleados dentro de la empresa?
23. ¿los ejecutivos se desarrollan por medio de una rotación en varios puestos?
24. ¿se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa?
25. ¿se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto, tales como.
 - a) Manuales de bienvenida?
 - b) Manuales de organización?
 - c) Instructivos específicos, etcétera.
26. ¿existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?
27. ¿existen métodos para el análisis y evaluación de puestos?
28. ¿los funcionarios autorizan las contrataciones de nuevo ingreso?
29. ¿los funcionarios actualizan.
 - a) Sueldos?
 - b) Tiempo extra?
 - c) Viáticos?
 - d) Honorarios?
 - e) Beca, etcétera
30. ¿se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?
31. ¿existen en los expedientes de personal, antecedentes y justificación de su contratación?
32. ¿contienen los expedientes, fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas de IGSS, etcétera?

8 Recursos materiales

1. ¿La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?
3. ¿Son adecuados?
4. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas?

Bueno (), Malo (), Regular ()

5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa?
6. ¿Existe seguridad técnica con objetivo de satisfacer plenamente las eventualidades?
7. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la empresa?
8. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?
9. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas?
10. ¿El equipo técnico es suficiente y adecuado para el cumplimiento de los programas?
11. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?
12. ¿Están asegurados los equipos?
13. ¿Son vigentes los contratos de seguro?
14. ¿Se utiliza a su capacidad máxima el equipo disponible en todos los meses del año?
15. ¿Con que regularidad trabajan los equipos?
8 horas (X), 12 hora (), 18 horas (), 24 horas ()
16. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?
17. ¿Se dispone de presupuesto?
18. ¿Los equipos son suficientes y adecuados para apoyar los trabajos de inversiones y desarrollo tecnológico?
19. ¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos?
Propio () Rentado () Compartido ()
20. ¿Cuenta la empresa con los siguientes servicios públicos y privados?
 - a) agua (),
 - b) energía eléctrica ()
 - c) gas (),
 - d) combustible (),
 - e) comunicación en general (),
 - f) medios de transporte ()
21. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado para las instalaciones?
22. ¿Se conocen los manuales operativos del equipo?

23. ¿Se usan estos manuales?
24. ¿Existen equipo auxiliar para emergencias?

9 Almacenes e inventarios

1. ¿Cuántos almacenes o bodegas hay?
2. Mencione la ubicación y responsables de cada uno.
3. ¿La Capacidad de los almacenes es suficiente para el volumen actual de producción? En caso de no ser así, ¿hay espacio para su aplicación?
4. ¿Existe un manual actualizado de procedimientos generales y función de almacén? ¿Se cuenta un catalogo por artículos?
5. ¿En qué lugar se lleva a cabo el control y registro de entradas y salidas del almacén?
6. ¿Existe una adecuada clasificación y separación de los materiales y artículos almacenados, para facilitar su manejo recuento y localización?
7. ¿La recepción de los artículos es únicamente a través del almacén?
8. ¿Cómo se realiza la recepción de los artículos?
9. **Describa brevemente el procedimiento.**
10. ¿Se cuenta con algún procedimiento de control para las entregas parciales a cuenta de un pedido?
11. ¿Se tiene establecido un sistema de control de calidad para la recepción en firme o rechazo de los materiales entregados por el proveedor?
12. ¿Hay un sistema de seguridad las 24 horas en los almacenes? Explíquelo brevemente.?
13. ¿Se tiene equipo, artículo o materiales pendientes de su alta a su baja?
14. ¿Cuál es la causa que haya esos pendientes?
15. ¿Qué control se tiene establecido sobre las salidas de artículos y materiales?
16. ¿Cuál es la documentación soporte de las salidas de almacén?
17. ¿Se cuenta con tarjetas cards de almacén o control automatizado?

18. ¿Se tiene el registro actualizado?
19. ¿Se manejan unidades y valores?
20. ¿Se valoran todas las entradas y salidas del almacén?
21. ¿Cuál es el sistema de valuación para las salidas del almacén?
22. ¿Se tienen asegurados los bienes, artículos y materiales que hay en el almacén?
23. ¿Con que periodicidad se practican inventarios físicos en el almacén?
24. Describa brevemente el procedimiento para realizar inventarios.
25. ¿Qué personal interviene en la realización de inventarios?
26. ¿Se utilizan marbetes foliados?
27. ¿Se considera en el inventario a los artículos y materiales en mal estado y obsoleto?
28. ¿Se efectúa conciliación entre lo registrado en cards y el inventario físico?
29. ¿En qué caso de diferencias entre el inventario real y el registrado se informa de estas?
30. ¿Queda evidencia por escrito?
31. ¿Se generan reportes de los movimientos en almacén?
32. ¿Quién los elabora?
33. ¿A quién se envía?
34. ¿Qué utilización se les da?
35. ¿Permanecen los almacenes cerrados con llave?

10. Contabilidad y recursos financieros

Sistema contable

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de un despacho externo?
2. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?
3. ¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?
4. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?
5. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etcétera?
6. ¿La organización contable y los registros estadísticos responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?
7. De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la empresa y con qué periodicidad?
 - a. Balance general
 - b. Estado de resultados
 - c. Estado de origen y aplicación de recursos
 - d. Posición de caja
 - e. Otros.
8. ¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?
9. ¿Hay un manual de contabilidad general?
10. ¿Se cuenta con un manual de contabilidad de costos?
11. ¿Tienen fechas establecidas para la recepción de informes?
12. ¿Cuáles son las fechas promedio de recepción de informes?
13. ¿Qué tipos de informes se preparan en:
 - a. Contabilidad general?
 - b. Contabilidad de costos?
14. ¿Quiénes reciben esta información?
15. ¿Qué estadísticas se preparan por áreas de responsabilidad?
16. ¿Qué mejoras considera usted que se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información?
17. ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?
18. ¿Qué operaciones se realizan con el equipo de procesamiento de datos?
19. ¿Qué grado de aprovechamiento se obtiene del equipo de procesamiento de datos?
20. ¿Cree usted que los métodos de procesamiento de datos sean los adecuados?

Planeación financiera

1. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento han utilizado en la empresa?
 - a. Internas
 - b. Externas.
2. ¿Por qué motivo se han escogido estas fuentes de financiamiento? .
3. ¿Se han investigado exhaustivamente los mercados de dinero y de capitales antes de decidir qué fuentes se deben utilizar?
4. ¿Se conocen los rendimientos negativos y positivos que han producido los financiamientos obtenidos?
5. ¿Qué políticas se siguen en cuanto a
 - a. Reinversión de utilidades?
 - b. Dividendos?
 - c. Provisiones de pasivo?
 - d. Estimaciones para crédito incobrables, fluctuaciones en inventarios y valores, depreciación y amortización?
 - e. Créditos y cobranzas?
 - f. Financiamientos recibidos?

Impuestos

1. ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales, arbitrios municipales dentro de los plazos establecidos?
2. ¿Qué esfuerzos se han hecho para cumplir con el pago puntual de impuestos?
3. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?

Relaciones financieras

1. ¿Se mantienen buenas relaciones con la banca?
2. ¿Qué fuentes de información financiera se utilizan?
 - a. Internas
 - b. Externas

Manejo de fondos

1. ¿Se preparan presupuestos de caja o de movimiento y existencia de fondos?
2. ¿Se perciben los ingresos tanto de recursos propios como ajenos conforme se presupuestaron?
3. ¿Se elaboran programas de pagos?
4. ¿Se cumple con ellos?

Crédito y cobranzas

1. ¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a
 - a. Límites?
 - b. Condiciones de pago?
 - c. Descuentos por volumen?
 - d. Pronto pago?
 - e. Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables?
 - f. Autorizaciones de crédito?
 - g. Registros?
2. ¿Es adecuado el sistema de cobranza?.
3. ¿Quién hace las investigaciones de crédito?
4. ¿Cómo dan a conocer los resultados?
5. ¿Se producen listas con los estados de cuenta de cada uno de los clientes?
6. ¿Quién es el encargado de los saldos de documentos pendientes de cobro?
7. ¿Con qué frecuencia se revisan y analizan estos saldos?
8. ¿Con qué periodicidad se verifican o concilian los saldos con los clientes?
9. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes? .
10. ¿Se cotejan los estados de cuenta con los clientes?
11. ¿Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos?
12. ¿Dónde y cómo se guardan los documentos por cobrar y documentos en garantía?
13. ¿Se efectúan cobros parciales de los documentos?
14. ¿Se anotan al dorso de los documentos los cobros?
15. ¿Quién es el responsable de la cancelación de saldos incobrables de clientes o de documentos por cobrar?
16. Una vez determinada una cuenta incobrable, ¿qué proceso se sigue?

Seguros

1. ¿Qué seguros tienen contratados?
2. ¿Con qué compañías?
3. ¿Quién contrata los seguros?
4. ¿Se revisan las condiciones de los seguros existentes con respecto a lo que ofrecen otras aseguradoras?
5. ¿Se lleva un control sobre los seguros?
6. ¿Quién verifica la vigencia de los seguros y sus montos?

PROCESO DE VENTAS Y DESPACHO

Persona responsable:
Antigüedad:
Escolaridad:
Número de Empleados:
Estructura Organizacional:
Organigrama Funcional:
Funciones principales:
Presupuesto.

11. Comercialización

Localización

1. ¿La localización de la empresa es adecuada con respecto al mercado de proveedores y al de consumidores?
2. ¿Con respecto de la competencia y teniendo en cuenta las fuentes esenciales de abastecimiento, la ubicación de la empresa es más favorable o menos favorable?
3. En relación con la competencia, tomando en cuenta la localización de los principales mercados y campos de acción, ¿Qué posición tiene la empresa en el mercado nacional e internacional?

4.

5. Planeación de ventas

1. ¿Qué planes de penetración al mercado se tienen para el futuro?
2. La Gerencia General es la que establece las políticas en cuanto a
 - a. Ventas de contado y crédito
 - b. Precio (costo + utilidad)
 - c. Descuento
 - d. Plazos de entrega
 - e. Distribución
 - f. Comisiones
 - g. Incentivos
 - h. Devoluciones
 - i. Personal de ventas (selección, contratación y capacitación)
3. ¿Se encuentran por escrito dichas políticas?
4. ¿Se elaboran presupuestos? .
5. ¿Se preparan informes periódicos que comparen lo real con periodos anteriores y con los presupuestos, con objeto de analizar y explicar las variaciones?

6. ¿Qué porcentaje de mercado potencial puede cubrir la empresa en función a su capacidad o recursos?
7. ¿Qué esfuerzos están realizando la empresa para cubrir dicho mercado potencial?
8. ¿Se hacen estudios de mercado en la empresa
 - a. Para lanzar al mercado nuevos productos o líneas?
 - b.** Para conocer el valor del mercado en un producto?
 - c.** Para conocer el valor del mercado en un producto?
 - d. Para establecer la localización de nuevos centros de distribución
 - e. Para localizar geográficamente las zonas de mayor penetración de productos en un mercado determinado?
 - f. Para conocer los hábitos de compra de los consumidores, así como sus preferencias y gustos?
 - g. Para conocer la imagen de un producto, marca estilo o presentación de un producto entre los consumidores?
 - h. Para medir los resultados de una compañía de publicidad?
9. ¿Se ha realizado planeación e investigación
 - a. Para determinar qué tipos de productos se van a producir?
 - b. Para conocer el costo de desarrollo del producto
 - c.** Para determinar el tiempo necesario para su desarrollo, producción y distribución?
 - d.** Para definir las políticas de diversificación, simplificación o rediseño de acuerdo con el potencial comercial de las empresas distribuidoras, tomando en cuenta la clase y capacidad del mercado?
10. ¿se conoce información de la competencia en cuanto a
 - a. Precios?
 - b. Mezcla de ventas?
 - c.** Condiciones de pago a proveedores?
 - d. Plazos?
 - e. Descuentos por volumen?
 - f.** Descuentos especiales?
 - g. Apoyos promocionales?
 - h.** Apoyos en punto de ventas?
11. ¿Se cuenta con pronósticos de ventas?
12. ¿Hay un presupuesto formal de ventas?

Operación de ventas

1. ¿Se cuenta con
 - a.** Manuales?
 - b.** Instructivos?

- c. Lista de precios?
 - d. Catálogos?
 - e. Muestrarios?
2. ¿Se considera que los sistemas de trabajo establecidos son los más adecuados en cuanto a
 - a. Control?
 - b. Fluidez?
 - c. Papeleo?
 3. ¿Se asegura la satisfacción del cliente a través de los servicios de postventa? (garantía, servicios, refacciones, asistencia técnica).
 4. ¿Se informa a las demás áreas funcionales la aceptación que hubo del producto y de las mejoras a las que aspira el usuario?
 5. ¿Los vendedores tienen el suficiente apoyo de su jefe, en particular, y de la empresa en general?
 6. ¿Conocen los vendedores las características de los productos de la empresa?
 7. ¿Se fijan cuotas de ventas a los vendedores?
 8. ¿Qué sistemas de compensación se tiene establecidos para vendedores?
 9. ¿Los supervisores realizan inspecciones periódicas de campo?
 10. ¿Informan de los resultados?
 11. ¿Se preparan informes y/o estadísticas por
 - a. Artículo o servicio
 - b. Devoluciones y/o descuentos por artículos, zonas y agentes
 - c. Forma de venta
 - d. Cliente
 - e. Vencimientos de cartera y rotación de cuentas por cobrar
 - f. Existencias en almacén
 - g. Pedidos
 - h. Punto de equilibrio, costos, gastos fijos y variables
 - i. Comparación con la competencia

Distribución

1. Los medios de distribución que utilizan para su producto
 - a. Mayoristas.
 - b. Medio mayorista.
 - c. Minoristas.
 - d. Consumidor final.
 - e. Otros.

2. Los distribuidores son independientes
 3. Se visita periódicamente a los distribuidores
- Se vigila que las entregas se hagan en tiempo oportuno