

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



**"Evaluación del control interno de las cuentas por pagar
y cuentas por cobrar en una empresa agroindustrial"**

Práctica Empresaria Dirigida –PED–

Mardoqueo López Xicay

Guatemala, febrero 2013

**"Evaluación del control interno de las cuentas por pagar
y cuentas por cobrar en una empresa agroindustrial"**

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Mardoqueo López Xicay

Guatemala, febrero 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector Magnífico

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Mirian Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora Programa ACA

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

Lic. Mario Jumique Carrera

Examinador

Licda. Lilian Patricia Nájera Castañeda

Examinador

Licda. Verónica del Carmen Matta Ríos

Examinador

Lic. Luis Fernando Rodríguez

Tutor

Licda. Dalila Rosas Morales

Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante mala, adquiret sapientia"

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

REF.:C.C.E.E.00124.2012-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 21 DE NOVIEMBRE DEL 2012

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Fernando Rodríguez Duarte tutor y la Licenciada Dalila Rosas Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR PAGAR Y CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL", presentado por el estudiante Mardoqueo López Xicay y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00526 de fecha 30 de Agosto del 2012; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

Guatemala 15 de junio de 2012

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

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA-, del tema “Evaluación del control interno de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar en una empresa agroindustrial”, realizado por Mardoqueo López Xicay, carné No.1123931, 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 el informe cumple con los requisitos para ser sometido 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(80) puntos de cien (100).

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



Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte
Contador Público y Auditor

Dalila Rosas Morales de Cuevas
Licda. en Pedagogía y Admón. Educativa
Col. 15874

Guatemala, 07 de julio de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema: **"EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR PAGAR Y CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL"**, realizado por: Mardoqueo López Xicay, Carné No.1123931; estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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


Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 293.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **LÓPEZ XICAY, MARDOQUEO** con número de carné **1123931** aprobó con **76 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los treinta días del mes de agosto del año dos mil doce.-----

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Zoilo de Poggio
cc:Archivos

Acto que dedico a:

- A Dios Por ser la luz que siempre iluminará mi camino.
- A mis Padres Daniel (Q.E.P.D.), y a mi madrecita Graciela, en agradecimiento a su amor y esfuerzo y por enseñarme a alcanzar mis metas.
- A mi esposa Roose, la fuerza que día con día me motiva a seguir soñando y construyendo una familia maravillosa.
- A mis hijas Sofia y Nahomi, mágicas princesas que son mi inspiración para seguir adelante y luchar por un futuro mejor.
- A mi cuñadita Yuri, gracias por tu comprensión y apoyo incondicional en la elaboración de este proyecto de PED.
- A mis hermanos Esperanza, Julián, Armando, Erick, William, por el apoyo moral.
- A mi cuñado Roberto Orozco por sus palabras motivadoras de seguir adelante.
- A mis compañeros de Estudio Con quienes compartí muchos momentos especiales durante mi carrera, esperando que nuestra amistad prevalezca por muchos años más.
- A mis amigos Edwin Illescas, Fernando Velasquez, Miguel Mendez y Juan Jose Veliz, porque sus palabras de ánimo me impulsaron a seguir adelante para concluir esta meta.
- A la Empresa Por darme la oportunidad de desarrollar el presente estudio.
- A la Universidad Por ser un instrumento que me brindó la oportunidad para concluir mis estudios.

Índice

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Aspectos de la Organización	1
1.2.1 Marco Geográfico	1
1.2.2 Estructura Corporativa	2
1.2.3 Análisis FODA	4
1.2.4 En materia económica y tecnológica	8
1.2.5 Aspectos legales	8
1.2.6 Propósito, Visión, Misión y Valores	21
1.2.7 Sistema de Gestión	22
1.2.8 Estructura Operacional	24
1.2.9 Comercialización	27
1.2.10 Otros Productos	30
1.2.11 Áreas sujetas a Evaluación	31
1.3 Planteamiento del Problema	32
1.3.1 Justificación	33
1.3.2 Pregunta de investigación	34
1.4 Objetivos	35
1.4.1 Objetivo General	35
1.4.2 Objetivos específicos	35
1.5 Alcances y límites	36
1.6 Marco Teórico	37

1.6.1 Control interno	37
1.6.2 Evaluación de riesgos	38
1.6.3 Actividades de control	39
1.6.4 Naturaleza de los pasivos	40
1.6.5 Cuentas y documentos por cobrar, aspectos conceptuales	43
1.6.6 Valor crediticio del solicitante	50
1.6.7 Rotación de cuentas por cobrar	51
1.6.8 Base Legal	52
1.6.9 Ley del Impuesto Sobre la Renta y Normas Internacionales de Contabilidad	53
Capítulo 2	54
2.1 Metodología	54
2.2 Tipo de investigación	54
2.3 Sujetos de la investigación	54
2.4 Instrumentos	55
2.5 Diseño de la investigación	55
2.6 Aporte Esperado	56
Capítulo 3	58
3.1 Resultados y análisis de la investigación	58
3.2 Descripción General del Proceso de Cuentas por Pagar	58
3.2.1 Debilidades actuales del proceso:	73
3.2.3 Oportunidades de mejora y desempeño actual	74
3.2.4 Funciones del área de Compras	77
3.3 Diagnóstico Específico	81
3.3.1 Estudio y evaluación del control interno	81
3.4 Procesos de Apoyo	81

3.4.1 Área Económico Financiero	81
3.5 Análisis Específico de las Cuentas por Pagar/Proveedores.	83
3.5.1 Descripción general del registro de obligaciones de proveedores	85
3.5.2 Descripción del Proceso de Pagos	86
3.6. Descripción General del Proceso de Cobro	89
3.6.1. Cobranza de Clientes Locales	93
3.6.2 Cobranza de Clientes de Exportación	94
3.6.3 Cobranza de Otras facturaciones	94
3.7 Análisis de la información financiera	95
3.7.1 Análisis de los Balances Generales	95
3.8 Análisis de los Estados de Resultados	100
3.9 Análisis de las Razones Financieras	104
Capítulo 4	119
4.1 Antecedentes	119
4.2 Planteamiento	119
4.3 Objetivos de la propuesta	119
4.3.1 Objetivo General	119
4.3.2 Objetivos Específicos	120
4.4 Estructura de la propuesta	120
4.4.1 Procedimientos de control	120
4.4.2 Propuesta de solución a la problemática	121
4.4.3 Descripción de los Factores Críticos en las Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar	121
4.4.3.1 Factores Críticos del área de finanzas -cuentas por pagar-	121
4.4.3.2 Solución Funcional del Proceso “Gestión Registro de Obligaciones”	129
4.4.3.3 Factores Críticos del área de finanzas -Cuentas por Cobrar-	140

4.4.3.4 Solución Funcional del Proceso de “Cobranza”	152
4.5 Diagrama General del Proceso para Análisis de Clientes	160
4.6 Viabilidad del Proyecto	162
4.6.1 Recurso humano	162
4.6.2 Recurso Financiero	163
4.6.3 Recursos Físicos	164
Cronograma de Trabajo	165
Conclusiones	166
Recomendaciones	168
Referencias	170
Anexos	172

Índice de Figuras

Figura 1	Estructura Organizacional de la Empresa	3
Figura 2	Estructura Operacional	24
Figura 3	Clasificación y Calidades de Azúcar	27
Figura 4	Principales Mercados a los cuales se exportan los productos	29
Figura 5	Organigrama del Área de Compras Corporativas	59
Figura 6	Organigrama del Área de Compras Corporativas	60
Figura 7	Formato de Evaluación del Desempeño de Proveedores	70
Figura 8	Relación del Proceso de Compras	80
Figura 9	Diagrama del Proceso de Registro de Obligaciones	82
Figura 10	Diagrama Flujo Registro Obligaciones Cuentas por Pagar	123
Figura 11	Diagrama Subproceso Segregación de Funciones	128
Figura 12	Diagrama Flujo Administración de Pago	135
Figura 13	Diagrama Proceso de Cobranza	143
Figura 14	Diagrama Flujo Procedimiento Admón. Facturación y Cobro	154
Figura 15	Diagrama Proceso Análisis de Clientes	161

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Áreas y Procesos Sujetos a Evaluación	55
Cuadro 2	Subprocesos Identificados del Proceso de Compras	61
Cuadro 3	Cuadro de Aprobación a nivel Económico	65
Cuadro 4	Oportunidades de mejora/beneficio	75
Cuadro 5	Integración Cuentas por Pagar a Proveedores	83
Cuadro 6	Integración Días Créditos Cuentas por Pagar a Proveedores	84
Cuadro 7	Características del Proceso de Obligaciones a Proveedores	88
Cuadro 8	Integración Cuentas por Cobrar Total	90
Cuadro 9	Integración Cuentas por Cobrar Locales	91
Cuadro 10	Cédula de Antigüedad de Saldos	92
Cuadro 11	Balances Generales	98
Cuadro 12	Estados de Resultados	102
Cuadro 13	Clasificación Grupos de Proveedores	129

Índice de Anexos

Anexo 1	Entrevista con la Gerencia Financiera	173
Anexo 2	Entrevista con el Contador General sobre aspectos financieros	175
Anexo 3	Cuestionario para analistas financieros de Contabilidad	176
Anexo 4	Cuestionario para auxiliares de Contabilidad (Cuentas por Cobrar)	177
Anexo 5	Cuestionario para auxiliares de Contabilidad (Cuentas por Pagar)	178
Anexo 6	Cuestionario para auxiliares de Tesorería	180

Resumen

La empresa Quintalito, S. A., es una organización agroindustrial dedicada al procesamiento de caña de azúcar para la producción de: azúcar, mieles, alcoholes y energía eléctrica. Actualmente, como grupo es el principal productor en la región centroamericana y se encuentra posicionado entre los diez más importantes de Latinoamérica.

En la presente investigación se evaluaron las cuentas por pagar y cuentas por cobrar con el propósito de mejorar las actividades relacionadas con dichas cuentas, a la vez proporcionar un mayor control en la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Se realizó una evaluación del control interno de las cuentas antes mencionadas, además se hizo el cálculo de los indicadores de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar al 31 de diciembre de los periodos 2011 y 2010 para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la comparación de ambos periodos y poder verificar el comportamiento de los cobros y pagos, así como la confiabilidad de la información contable.

En dicha empresa, no obstante contar con un departamento de riesgos, los auditores internos encargados de realizar revisiones sistemáticas y otros mecanismos de control dirigidos a las actividades más sensibles, no han logrado cubrir todas las áreas de la organización, resultando insuficientes las acciones de supervisión que se ejecutan. Además, en la entidad únicamente se realiza el análisis de antigüedad de saldos que brinda el propio sistema contable, no siendo éste capaz de brindar una evaluación efectiva de la gestión de cobros y pagos la cual consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

La falta de procedimientos de control puede provocar una debilidad para la toma de decisiones por parte de la administración de la empresa.

Por tal motivo, esta investigación tiene como objetivo fundamental evaluar las cuentas por pagar y cuentas por cobrar para aprovechar más eficientemente los recursos líquidos de la empresa

Lo expuesto anteriormente caracteriza la situación problemática que originó esta investigación de la cual se deriva la siguiente hipótesis: el área financiera no cuenta con un control interno eficiente que permita realizar una evaluación efectiva de los procedimientos de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Por tal motivo, si se elabora un análisis de los controles administrativos la empresa contará con una evaluación efectiva con resultados que permitan determinar de qué manera se manejan o controlan las cuentas sujetas a análisis.

Introducción

En tiempos como el presente en que los recursos son limitados, la auditoría financiera no satisface las necesidades de la alta dirección de las empresas guatemaltecas y los ejecutivos necesitan información más completa que pueda ser utilizada en la toma de decisiones futuras aspectos que conllevan a pensar en los beneficios de la auditoría de gestión (NIA 1) la cual se encarga del análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional, que no solo los va a proveer de una evaluación integral sobre el desempeño de su actividad, sino que además les permitirá lograr un ordenamiento superior, conduciéndolos exitosamente hacia las metas propuestas.

La Auditoría de Gestión es un camino escasamente explorado en nuestro país, es por ello que hoy más que nunca constituye una herramienta de vital importancia para materializar el desarrollo socioeconómico previsto, por lo que la eficiencia, eficacia y economía se hacen indispensables en las empresas, generando en éstas un saludable dinamismo.

La evaluación integral que se logra en una auditoría de gestión constituye una novedosa visión para la generalidad de las administraciones y los métodos y técnicas que deben desarrollarse para la obtención de resultados objetivos se encuentran en una etapa incipiente de desarrollo.

Dentro de los métodos a desarrollar se puede considerar de gran utilidad la creación de un programa que sirva de guía a la auditoría de gestión para facilitar la autoevaluación de la empresa para la toma de decisiones más acertadas; es por ello que este programa puede constituir la herramienta de trabajo.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, que de manera resumida contienen la siguiente información

Capítulo 1. En éste se describen los antecedentes de la empresa, aspectos legales, tributarios, organizacionales, etc., comprende también el planteamiento del problema, la justificación, objetivos, los alcances y límites, así como el marco teórico.

El Capítulo 2 muestra la metodología utilizada, el tipo de investigación sujeto a estudio, los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información y los aportes propuestos a la empresa.

En el Capítulo 3, se dan a conocer los resultados del trabajo de campo y de la aplicación de la metodología de investigación, la solución a las deficiencias o problemática detectada detallando cada uno de los hallazgos encontrados.

Por último, en el Capítulo 4, se plantean las propuestas, con las cuales se espera solucionar cada hallazgo detectado en el análisis que se presentó, las conclusiones, recomendaciones, cronograma de actividades, referencias bibliográficas consultadas y los anexos necesarios que ayudarán a una mejor comprensión.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Quintalito, S. A., es una organización agroindustrial, dedicada al procesamiento de caña de azúcar para la producción de azúcar, mieles, alcoholes y energía eléctrica. Actualmente como grupo es el principal productor en la región centroamericana y se encuentra posicionado entre los diez más importantes de Latinoamérica. En los últimos 36 años, la empresa ha mantenido un desarrollo acelerado, construyendo modernas plantas y realizando inversiones productivas en el agro y la industria, con tecnología de punta y procesos innovadores que le han permitido ser reconocido como uno de los principales productores eficientes de bajo costo en el mundo.

Actualmente, genera empleo para más de 24,000 trabajadores en la región, cuenta con una capacidad instalada de molienda diaria, en sus diferentes ingenios, de 65 mil toneladas métricas de caña. Produce 900 mil toneladas métricas de azúcar, generan para la venta de energía con bagazo de caña, un total de 420 mil KWS.

1.2 Aspectos de la Organización

1.2.1 Marco Geográfico

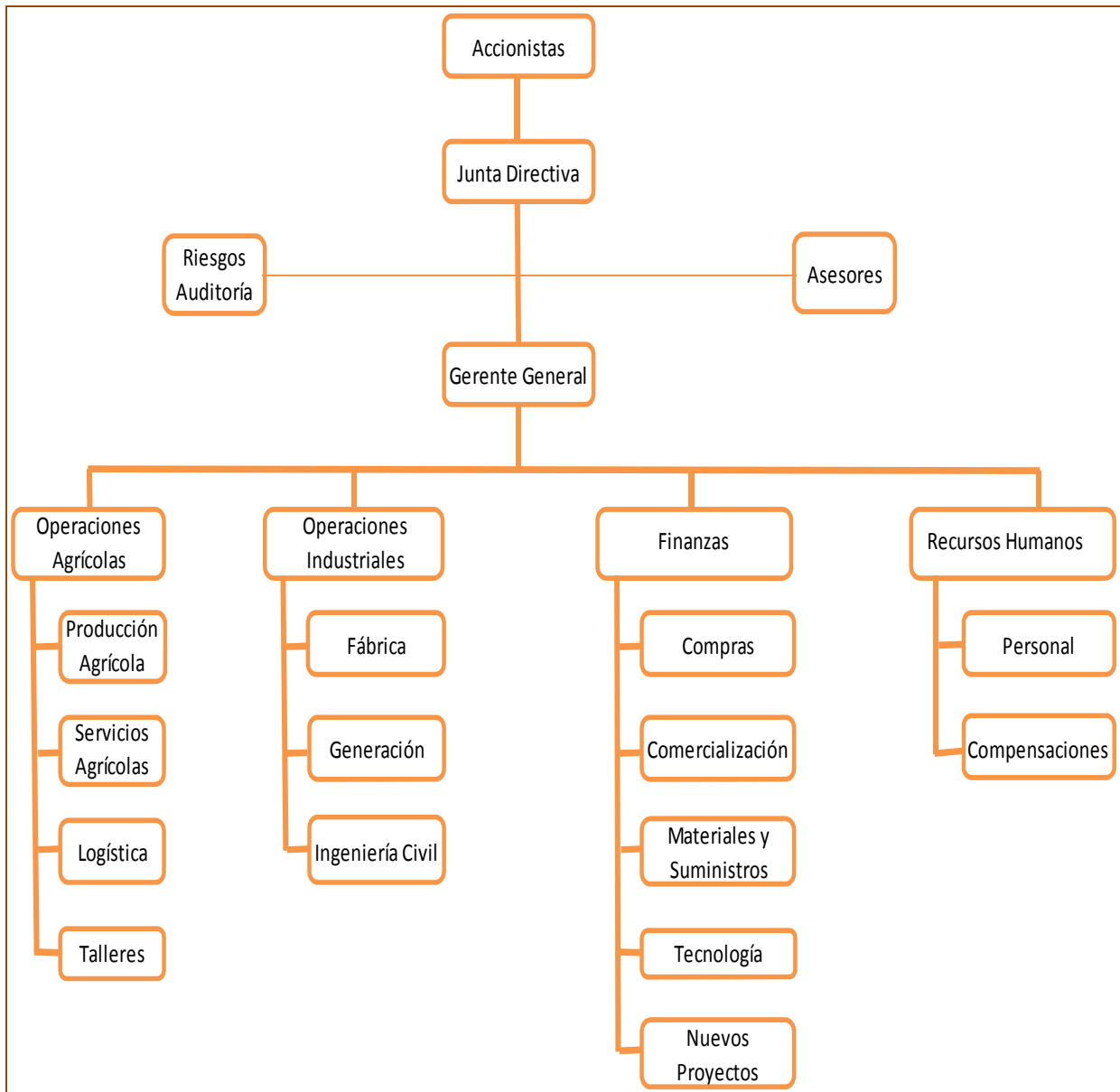
La empresa Quintalito, S. A., se encuentra ubicada en la costa sur en el departamento de Escuintla a 96 kilómetros de la ciudad de Guatemala, en donde se puede llegar por la autopista CA-4 una de las más modernas del país. La empresa está localizada a 400 metros sobre el nivel del mar, con una precipitación media anual de 3,500 mm en el período de lluvias que se inicia en el mes de mayo y termina en el mes de octubre, la temperatura varía entre 15 y 36 grados centígrados, siendo los meses más calurosos marzo y abril y los más fríos diciembre y enero; la

humedad relativa varía entre 40% y 97%. La fábrica de producción de azúcar se encuentra ubicada en carretera al pacifico en el departamento de Escuintla.

1.2.2 Estructura Corporativa

La organización está compuesta por los Accionistas, Junta Directiva, Consejo de Administración, Gerente General y Gerencias de distintas áreas: Financiera, Agrícola, Industrial, Maquinaria, Logística, Recursos Humanos, Compras, Nuevos Proyectos, Tecnología e Información, Comercialización y Ventas; los cuales son responsables de administrar adecuadamente los recursos financieros de la empresa.

Figura No. 1
Estructura Organizacional de la Empresa Quintalito, S. A.



Fuente: Quintalito, S. A.

La empresa se caracteriza por el cumplimiento de su visión de crecimiento, compromiso inquebrantable de trabajo, esfuerzo y participación de sus colaboradores, hoy en día, la empresa Quintalito, S. A., es ya un consorcio de empresas que compiten en el ámbito agrícola, industrial, financiero y de bienes raíces.

La empresa tiene la ventaja de ser el único ingenio del país que produce el azúcar refinado, el cual se caracteriza por su calidad, pureza y su color blanco cristalino. Quintalito, S. A., unidos como organización han logrado mantenerse a la vanguardia a base de una combinación de factores como:

- Tecnología
- Sistemas avanzados de información
- Técnicas modernas de trabajo
- Inversión en maquinaria y equipo
- Programas de desarrollo de su Recurso Humano

Todo esto combinado con una actitud positiva hacia el cambio, un espíritu de mejoramiento continuo y la búsqueda de las mejores eficiencias del mundo.

1.2.3 Análisis FODA

Este instrumento se utilizó para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. La información que se presenta a continuación se recopiló detectando debilidades del control interno, a través de los cuestionarios y entrevistas realizadas a todas las áreas a las cuales se logró el acceso.

✓ Fortalezas

Se contó con el apoyo de la gerencia general para la realización de su gestión.

Sus colaboradores poseen un alto nivel académico universitario, valores éticos y morales.

- Personal altamente calificado y con experiencia para realizar sus actividades laborales.
- Presta asesoría a las diferentes áreas en aspectos fiscales y financieros.
- Posee competencias adecuadas para el desarrollo de sus actividades y está orientada al trabajo en equipo.
- Es un área que se encarga de controlar y fiscalizar el seguimiento de la ejecución presupuestal autorizado por la junta directiva.
- Capacitaciones y actualizaciones constantes en temas fiscales y financieros.
- Ranking de los mejores lugares para trabajar de Centro América y el Caribe
- Reconocimiento de Empresa Ejemplar de América Latina
- Posee Solidez Financiera
- Promueve el desarrollo y transforma sus recursos de forma responsable y sostenible
- Ofrece estabilidad laboral a todos sus colaboradores
- Innovación en los procesos productivos agrícolas e industriales
- Es reconocida a nivel nacional y mundial
- Empresa ejemplar por su responsabilidad social en América Latina
- El producto que comercializa es de calidad
- Adquisición constante de nueva tecnología
- Ampliación de la capacidad instalada de la Planta Industrial
- Inversión en la capacidad instalada de la Planta de Alcohol
- Su Visión, misión, políticas y objetivos están claramente definidos
- Promueve la responsabilidad social empresarial
- Capacita constantemente al personal productivo y operativo
- Certificación de calidad e inocuidad de sus procesos y productos
- Compromiso inquebrantable de trabajo
- Cuenta el área de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
- Personal identificado con la empresa

- Fomenta la salud y seguridad en el trabajo, conservando el medio ambiente
- Trabaja con las autoridades locales en beneficio del desarrollo y mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes.
- Certificaciones ISO

✓ **Oportunidades**

- Apertura en nuevos mercados y nuevos clientes del exterior por la calidad de azúcar.
- Alta demanda del producto que se comercializa.
- Diversificación de los productos
- Inversión en ingenios de otros países de la región
- Incursionar en la producción de nuevos productos derivados de la caña de azúcar
- Mejorar e incrementar los sistemas de gestión ambiental

✓ **Debilidades**

- Los sistemas transaccionales se basan en interfaces
- No se cuenta con un sistema integrado que consolide la información de todas las áreas, para poder llevar todas las transacciones al sistema contable se hace a través de una interfaz
- No existe un departamento de auditoría interna que vea a detalle las debilidades del control interno
- No existen manuales o guías que indiquen las funciones principales de los procesos relacionados al área financiera para los auxiliares y analistas
- Falta de políticas contables en cuentas por pagar y por cobrar
- La gestión del control interno de cuentas por pagar y por cobrar es deficiente
- Inexistencia de políticas del proceso del plan de sucesión de carrera
- Falta de control en los suministros (combustibles) otorgados a los transportistas

- No existe un buen control interno que garantice que las cifras presentadas en los estados financieros sean razonables, además estos se llevan en formato de Excel
- No se le da seguimiento a las debilidades encontradas por parte de los colaboradores en función de sus actividades
- No existe segregación de funciones de parte de las jefaturas de los diferentes procesos que conforman el área de finanzas
- Las jefaturas se dedican más a realizar funciones operativas que a revisar, analizar y proponer mejoras en el seguimiento de las actividades a su cargo y la de sus colaboradores
- Se pagan altos costos por asesorías en materia tributaria por falta de especialistas en el área
- Inexistencia de un sistema adecuado para llevar el control de los auxiliares de activos fijos, estos se llevan en Excel
- No se aprovecha bien el nivel académico del personal, porque éstos no tienen bien definidas sus actividades, pues unos tienen más funciones que otros.

✓ **Amenazas**

- Precios bajos en las ventas en el mercado internacional
- Incremento en los precios de los combustibles y repuestos para la operación
- Cambios climáticos en el medio ambiente que afecte las plantaciones de caña.
- Variación del precio del producto que se comercializa
- Aumento en la carga tributaria por nuevos impuestos
- Fluctuación en el tipo de cambio

1.2.4 En materia económica y tecnológica

La empresa se ve en la necesidad de realizar su operación en forma eficiente para proporcionar un mejor producto que sea de calidad mundial cumpliendo con normas de calidad para satisfacer cada uno de los requerimientos exigidos por los clientes.

El cultivo de la Caña de Azúcar es considerada entre los más importantes para los ingresos que proporciona al país porque es generador de divisas, genera fuentes de empleo, como también su producción es significativa para el cálculo de producto interno de Guatemala.

1.2.5 Aspectos legales

La empresa Quintalito, S. A., es una sociedad organizada y existente de conformidad con las leyes de la República de Guatemala, debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala como una Sociedad Anónima, su base legal está definida en el Código de Comercio Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.

Además consta con la asesoría de un bufete de abogados que es el ente que regula todo lo concerniente en materia legal, contratos, nombramientos, certificaciones legales, etc. y con una asesoría fiscal que regula todo lo concerniente a impuestos y declaraciones ante la entidad fiscalizadora del gobierno.

Cumplimiento de sus obligaciones laborales

- **Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala**

Artículo 1. El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

Artículo 18. Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

- **Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala).**

Efectúa mensualmente los pagos de cuotas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Instituto de Recreación de Trabajadores e Instituto Técnico de Capacitación.

- **Acuerdo Gubernativo 85-2006, Reglamento sobre la Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social**

Artículo 3. El patrono está obligado a descontar las contribuciones de seguridad social a sus trabajadores, para enterarlas al Instituto junto con la contribución patronal, dentro del plazo reglamentario. El incumplimiento de lo anterior dará lugar a que el Instituto inicie las acciones judiciales correspondientes.

Cumplimiento de sus obligaciones tributarias

- **Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala**

Artículo 14. Concepto de la Obligación Tributaria.

La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se

asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales.

Análisis de aspectos tributarios

Para el análisis de la información fiscal se tuvo a la vista las declaraciones de impuestos tales como:

- Impuesto al valor agregado -IVA-
- Retenciones del Impuesto al Valor Agregado Decreto 20-2006
- Impuesto sobre la renta -ISR-
- Impuesto de solidaridad -ISO-
- Impuesto de timbres fiscales
- Impuesto único sobre inmuebles
- Circulación de vehículos

Matriz de impuestos que se pagan en la empresa Quintalito, S. A.

Impuestos locales pagados a: Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

Nombre del Impuesto	Tipo de régimen	Frecuencia de pago	Fórmula de cálculo
Impuesto al valor agregado -IVA-	General	Mensual	Debito fiscal - Crédito fiscal
Retenciones del Impuesto al valor agregado Decreto 20-2006	Agente de retención	Mensual	Lo retenido durante el mes
Impuesto sobre la renta -ISR-	Optativo	Trimestral	Rentas brutas - Rentas externas 5% y 31%
Impuesto sobre la renta -ISR-	Optativo	Anual	Declaración anual definitiva
Impuesto de solidaridad -ISO-	ISR acreditable a ISO	Trimestral	1% sobre la base que sea mayor a activo neto o ingresos brutos
Impuesto de timbres fiscales	General	Pago de dividendos	3% sobre los dividendos pagados
Impuesto único sobre inmuebles	General	Trimestral	Según tabla de impuestos
Circulación de vehículos	Anual	Anual	Según tabla de impuestos

La empresa Quintalito, S. A., durante el desarrollo de sus actividades y según el Registro Tributario Unificado, presenta un detalle de los impuestos a los cuales esta afecta:

1.	Impuesto al valor agregado
Tipo de régimen:	General
Forma de cálculo:	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado, tasa 12%
Frecuencia de pago:	Pagos mensuales
Declaraciones:	Declaración mensual.
Fecha presentación:	Mensual, ultimo día hábil del mes siguiente.

2.	Retenciones de IVA
Tipo de régimen:	Agente retenedor exportador y contribuyente especial.
Forma de cálculo:	Exportador, compras iguales o mayores a Q. 2,500.00 Productos y servicios agropecuarios, IVA * 65% Productos y servicios no agropecuarios, IVA * 15% Contribuyente especial, compras iguales o mayores a Q. 2,500.00 Productos y servicios, IVA * 15%
Frecuencia de pago:	Pagos mensuales contribuyente especial y presentación de declaración exportadores.
Declaraciones:	Declaración mensual.
Fecha presentación:	Mensual, los primeros 15 días hábiles del siguiente mes.
Otros:	Entre agentes exportadores no se retienen. El exportador debe regularizar las retenciones emitidas contra el crédito fiscal acumulado si lo hubiere.

3.	Impuesto sobre la renta
Tipo de régimen:	Optativo
Forma de cálculo:	Pago trimestral = (Renta bruta-rentas exentas) 5%) 31% (Liquidación definitiva = Renta imponible*31%) – pago trimestral.
Frecuencia de pago:	Pagos trimestrales, liquidación definitiva anual.
Declaraciones:	Declaración y pago trimestral. Declaración jurada anual.
Fecha presentación:	Por trimestre vencido, 10 días hábiles del siguiente mes. Dentro de los primeros tres meses calendario del siguiente año.

4.	Impuesto de solidaridad
Tipo de régimen:	ISR acreditable a ISO
Forma de cálculo:	Base imponible, cuarta parte del activo fijo o cuarta parte de los ingresos brutos según declaración anual definitiva del año anterior. La base imponible resultante se multiplica por el 1%
Frecuencia de pago:	Pagos trimestrales
Declaraciones:	Declaración trimestral.
Fecha presentación:	Por trimestre vencido, el último día hábil del siguiente mes.

5.	Impuesto de timbres fiscales
Forma de cálculo:	Sobre el valor de los dividendos decretados o pagados se aplica la tasa del 3%
Frecuencia de pago:	Cuando se pagan o decretan dividendos.
Fecha presentación:	En el momento que se decreten dividendos.

6.	Impuesto único sobre inmuebles
Frecuencia de pago:	Pagos trimestrales
Forma de cálculo:	Sobre el valor de los bienes inmuebles se aplica la tasa determinada en el artículo 11 de la ley.
Declaraciones:	Declaración trimestral.
Fecha presentación:	Trimestral, último día hábil del mes siguiente.

7.	Impuesto de circulación de vehículos
Tipo de régimen:	Circulación de vehículos
Forma de cálculo:	Según modelo del vehículo y tasa proporcionada por la administración tributaria.
Frecuencia de pago:	Pago anual

Derivado de la legislación vigente en el país, la empresa Quintalito, S. A., presenta un resumen de las principales obligaciones a las cuales se encuentra afecta.

- **Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.**

El objeto de esta ley es establecer un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, o de todo ente, patrimonio, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

La empresa se encuentra afecta al impuesto sobre la renta de acuerdo al artículo No. 3, donde indica que es contribuyente del impuesto las personas individuales o jurídicas, domiciliadas o no

en Guatemala, que obtengan rentas en el país. Por esta razón esta afecto a todas las obligaciones que le correspondan dentro de lo que estipula la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Tipo de régimen

Se encuentra inscrita bajo el régimen optativo de pago del impuesto, según el artículo 72. Al estar bajo este régimen debe cumplir con ciertas obligaciones como lo son:

1. Llevar contabilidad completa en libros autorizados por la Administración Tributaria.
2. Realizar pagos trimestrales.
3. Presentar una declaración anual donde debe declarar sus costos y gastos, así como, sus ingresos para poder determinar la renta imponible, a la que le aplicara el porcentaje establecido de impuesto.
4. Como es contribuyente especial grande ante la Administración Tributaria debe presentar también los estados financieros auditados por un profesional debidamente colegiado.
5. Presentar integración detallada de sus ingresos, costos y gastos deducibles durante el periodo en medios magnéticos.
6. Consignar en las facturas que emita “Sujeto a pagos trimestrales“.

Pagos trimestrales (Artículo No. 61)

Al estar inscrito en el régimen optativo del pago del impuesto debe adoptar una opción de pago trimestral. En este caso se encuentra bajo la opción “B”, que establece lo siguiente:

1. Sobre la base de una renta imponible estimada en cinco por ciento del total de las rentas brutas obtenidas en el trimestre respectivo, con exclusión de las rentas exentas y las ganancias de capital. El impuesto correspondiente a dicha renta se le aplicara conforme lo establece el artículo 72.

En este caso a la renta imponible determinada le aplica el cinco por ciento y después le aplica el treinta y uno por ciento para obtener el pago trimestral que deberá enterar a la Administración Tributaria en las fechas establecidas para el mismo.

Declaración jurada (Artículo No. 54)

La empresa está obligada debido al régimen donde se encuentra inscrita a presentar una declaración jurada anual dentro de los tres primeros meses del año calendario ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

Deben adjuntar a esta declaración los anexos, estados financieros debidamente auditados por un profesional o empresa de auditoria independientes. Además los debe certificar y firmar el contador general y el representante legal.

Determinación de la renta imponible (Artículo No. 37B, 38)

La empresa debido al régimen que está inscrita determina su renta imponible, deduciendo de su renta bruta todos los costos y gastos necesarios para producir su fuente productora de rentas gravadas, sumándole los costos y gastos no deducibles y restando sus rentas exentas.

Costos y gastos deducibles (Artículo No. 38)

Los costos y gastos deducibles son todos los que incurre la empresa para obtener rentas gravadas, tales como:

1. El costo de producción y de venta.
2. Gastos de transporte, combustibles, etc.
3. Los sueldos, salarios, bonificaciones y todos los pagos realizados a personal en relación de dependencia que tenga un contrato firmado con la empresa.
4. Las cuotas pagadas al IGSS, IRTRA e INTECAP.

5. Las indemnizaciones pagadas por terminación de la relación laboral.
6. Todos los demás gastos en los que incurra y que estén establecidos en el artículo No. 38.

Costos y gastos no deducibles (Artículo No. 39)

No puede deducir de su renta bruta los costos y gastos que no tienen relación con su actividad u operación que da lugar a la generación de rentas gravadas.

Retenciones a terceros

Retenciones bajo el régimen del 5% (Artículo No. 44)

Todos los contribuyentes a los que el Ingenio El Terrón, S. A., compre productos y servicios y se encuentren bajo el régimen del 5% sobre ingresos según lo establece en el artículo 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, y que en sus facturas indique que están sujetos a retención, les emite la constancia respectiva y hace efectivo el pago dentro de los diez días hábiles del mes siguiente.

Retenciones a personas no domiciliadas (Artículo No. 45)

Por la actividad a la cual se dedica la empresa es necesario importar repuestos de otros países, por esta razón y de acuerdo a lo que establece el artículo 45, tiene la obligación de retener el porcentaje que corresponde de acuerdo a la compra o servicio que adquiera por las personas no domiciliadas dentro del país.

Retenciones a asalariados

Según el artículo 57, todos los empleados de la empresa deben presentar una declaración jurada al inicio de sus actividades laborales, generalmente la realizan a inicios de cada año. Para las personas que ingresan a la empresa en otra fecha posterior al inicio del año, también tienen la obligación de presentar una declaración proyectada.

Las declaraciones presentadas por los empleados se utilizan para determinar si se le debe de realizar retención a cuenta del impuesto sobre la renta. Esta retención se hace de forma mensual. Al final del año cada empleado realiza una declaración definitiva la cual presenta a la empresa para determinar si procede la devolución por retención en exceso, o por el contrario el empleado debe realizar un pago final para cubrir el impuesto del periodo.

La empresa tiene la obligación de presentar un listado con las declaraciones proyectadas a más tardar el quince de febrero de cada año, también debe presentar un listado con las declaraciones definitivas de todos los empleados sujetos al pago de impuesto. Esta información la debe de presentar en archivos electrónicos con los formatos solicitados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Cuando los empleados presentan su declaración definitiva y procede la devolución de impuesto, la empresa debe efectuar dicha devolución durante el primero y el catorce de febrero de cada año calendario. (Artículo No 39, numeral 5, Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta).

- **Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala**

El hecho generador de este impuesto es la venta o permuta de bienes muebles, la prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados.

Derivado de las operaciones de compra y venta que realiza la empresa, este debe de cumplir con ciertos requisitos normados en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, tales como:

1. Emitir facturas por las ventas que realice, ya sea de productos o por la prestación de servicios.
Artículo No. 3, 29.

2. Solicitar facturas por las compras realizadas en la adquisición de productos o la prestación de servicios. Artículo No. 3
3. Llevar libros de compras y ventas por separado por todas las transacciones que efectué durante el periodo impositivo mensual. Artículo No. 37.
4. Presentar una declaración mensual dentro del mes calendario siguiente a la fecha de vencimiento del periodo impositivo. En esta se deben incluir todas las operaciones por compra y venta realizadas, incluidas las operaciones exentas. Artículo No. 40.
5. Debe hacer efectivo el pago del impuesto cuando corresponda en efectivo o por medio de un cheque, en las instituciones autorizadas por la Administración Tributaria para la recepción de los mismos. Artículo No. 41.
6. Cuando por alguna razón se compren bienes o servicios a un proveedor que no tenga facturas, la empresa estará obligada a emitir una factura especial por la compra realizada. Además debe enterar el impuesto retenido a las instituciones autorizadas para el efecto. Según los artículos no. 52 y 54.
7. Debe contar con documentos autorizados, tales como: facturas de ventas, compras, notas de crédito, notas de débito, facturas especiales. Artículo No. 29.
8. Las facturas deben de ser emitidas en el momento que se entregan los bienes o se adquieren. Artículo No. 34.
9. Todas las compras que generan crédito fiscal deben cumplir con el requisito que sean necesarias para el proceso productivo, que esté debidamente documentado, a nombre de la empresa y que cumpla con los requisitos de los documentos autorizados. Artículo No. 18.

La empresa se dedica a la exportación de azúcar, por esta razón en La Ley del Impuesto al Valor Agregado otorga el derecho a la devolución del crédito fiscal por las compras realizadas durante un periodo impositivo, las cuales no pudieron ser compensados con los débitos fiscales generados durante este periodo por su misma actividad exportadora. Artículo No. 23.

Está inscrito en el régimen especial de la devolución de crédito fiscal según el artículo No. 25. Las solicitudes de devolución se realizan por periodo mensual calendario vencido a través del Banco de Guatemala, de acuerdo a los porcentajes establecidos en este artículo.

Para que este crédito fiscal sea devuelto debe cumplir con ciertos requisitos los cuales están normados en el artículo No. 18 que se refiere a la documentación del crédito fiscal, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

1. Que se encuentre respaldado por documentación legal, tales como facturas, facturas especiales, notas de crédito, etc. Siempre y cuando las mismas estén autorizadas por la Administración Tributaria.
2. Que los documentos estén a nombre de la empresa y también que en los mismos se incluya el número de identificación tributaria del contribuyente.
3. Que el documento indique en forma clara y detallada el concepto, unidades y valores de la compra de bienes y cuando se trate de servicios indique específicamente que servicio fue prestado.
4. Que se encuentren registrados en los libros de compras.
5. Que el crédito fiscal este registrado en los libros de contabilidad en una cuenta por cobrar.

- **Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala**

Las empresas mercantiles y agropecuarias que ejerzan cualquier tipo de actividad con fines de lucro y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de los ingresos brutos están afectas al pago de este impuesto.

Este tributo grava la cuarta parte ya sea de los activos o de los ingresos el que sea mayor según los estados financieros que se encuentren en vigencia en el trimestre que se paga.

Tipo de régimen

La empresa esta afecta al pago de este impuesto según el artículo 1, acerca de la materia del impuesto donde establece que están afectas las personas individuales o jurídicas que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento. Además también constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional según el artículo 3.

Base imponible (Artículo No. 7)

Durante el periodo objeto de investigación la base imponible utilizada para el pago del impuesto fue la opción b, la cuarta parte del monto del activo fijo. Los estados financieros utilizados para determinar la base del impuesto fueron los del periodo 2008.

Tipo de acreditación

La opción de acreditación por la que optó la empresa es la literal b, del artículo 11. En esta se establece que los pagos trimestrales del impuesto sobre la renta pueden acreditarse al impuesto de solidaridad durante el mismo año calendario.

1.2.6 Propósito, Visión, Misión y Valores

- **Propósito**

Promover el desarrollo, transformando recursos responsablemente.

- **Visión**

Seremos una de las 5 organizaciones más importantes del mundo en la industria azucarera y productos relacionados.

- **Misión**

Continuar con una trayectoria de expansión en las operaciones, sosteniendo la visión de crecimiento con rentabilidad, un compromiso inquebrantable de trabajo y agregando el esfuerzo y participación de todos los que lo conforman.

- **Valores**

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

- Integridad y honestidad.
- Mejora y cambio permanente con
- visión a largo plazo.
- Respeto por las personas relacionadas y compromiso por su éxito.

1.2.7 Sistema de Gestión

Se han implantado una serie de sistemas los cuales permiten optimizar la gestión del negocio agro-industrial. Actualmente estos sistemas cubren las siguientes áreas:

- Gestión de la Calidad
- Gestión Ambiental
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Manejo de Productos Alimenticios
- Administración de Riesgos
- Planeación Estratégica
- Sustentabilidad

Los sistemas de gestión que se han implementado están bajo el reconocimiento internacional de las Normas ISO y los modelos de gestión OSHAS y HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control), haciendo posible incrementar su eficiencia y productividad mediante las mejores prácticas y herramientas administrativas disponibles.

Sistema de Gestión de la Calidad

- Los sistemas de calidad están certificados bajo las normas internacionales de ISO y HACCP
 - Normas de Calidad - ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008
 - Inocuidad - HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos).

Los sistemas de calidad ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008 y el sistema de inocuidad HACCP fueron auditados para una nueva re-certificación, habiendo obtenido resultados satisfactorios y demostrando que mantienen altos niveles de productividad, calidad y servicio en sus operaciones. Como parte de la mejora del Sistema, se implementó un programa diario de inspecciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y HACCP a los procesos de diversas áreas y bodegas externas, lo cual ha venido a fortalecer los programas de Calidad e Inocuidad de los productos.

- **En el año 2009, la empresa Quintalito, S. A., fue auditada por diversos clientes, entre ellos:**
 - ✓ The Coca Cola Latin America con auditorías del sistema de calidad y responsabilidad social empresarial.
 - ✓ Kraft Foods con auditorias del sistema de calidad e inocuidad.

Los resultados obtenidos fueron excelentes, permitiendo posicionar a la empresa como proveedor Premium Mundial y logrando con ello aperturas en el mercado global.

1.2.8 Estructura Operacional

Las operaciones se desarrollan a través de tres procesos operativos principales: Agrícola, Industrial y Comercialización. Éstos son apoyados por otros procesos que incluyen: Recursos Humanos, Finanzas, Planeación Estratégica y Sistemas de Gestión, Tecnología e Información, Nuevos Negocios, Gestión de la Calidad y Administración de Riesgos.

Figura No. 2
Estructura Operacional



Fuente: Quintalito, S. A.

- **Caña de Azúcar**

El producto final en el campo, como primera fase de todo proceso es la Caña de Azúcar, la cual se obtiene luego de 11 a 14 meses después de haber sido sembrada. La empresa pone especial énfasis en la investigación y selección de variedades que deben sembrarse, para obtener como producto una caña que esté arriba de 310 libras de rendimiento en el campo antes de la quema, con alto contenido de fibra y resistente a enfermedades. La producción de caña es medida por toneladas.

- **Proceso Productivo**

La producción de azúcar comienza en el campo con la adecuación y preparación de las tierras, la siembra y el cuidado al cultivo. Un buen trabajo en estas labores y en el proceso de fabricación se refleja en buenos rendimientos y producto de calidad.

Cuando la plantación está lista para cortar, 11 a 14 meses después de haber sido sembrada o cortada, se inicia la operación de cosecha, en la que los frentes de corte cumplen un papel fundamental, pues son responsables del suministro oportuno y eficiente de caña a la fábrica, cuidando de entregar caña de calidad, limpia de cogollos, hojas y piedras, igualmente garantizando que no queden troncos después del corte. Tanto en las labores agrícolas como en cosecha la maquinaria es herramienta básica; se utiliza en nivelación y preparación de terrenos, fertilización, limpias y otras labores; en tiempo de cosecha es necesaria para el alce y transporte de caña hasta la fábrica.

La caña, una vez pesada, se coloca en la mesa alimentadora, desde donde es movilizadora a las picadoras mediante conductores. En las picadoras se desmenuza y prepara para las operaciones de extracción del jugo o guarapo, el cual es sometido a procesos de clarificación, eliminación de impurezas y evaporación del agua.

Aquí se obtiene meladura, de la que luego de ser cocinada a vapor y centrifugada para separar totalmente los granos de la miel (proceso de cristalización) resultan los granos de azúcar. El proceso termina con la refinación del azúcar, envasado, almacenaje y distribución del producto.

Todo el proceso productivo ha sido diseñado para que durante su desarrollo se vayan obteniendo, por etapas, productos de primera calidad. El proceso productivo es una secuencia lógica en la cual se obtienen, en línea, los siguientes productos: todo el proceso productivo ha

sido diseñado para que durante su desarrollo se vayan obteniendo, por etapas, productos de primera calidad.

- **Mezclas de Azúcar**

La empresa también cuenta con una instalación para hacer mezclas de azúcar en la cual se satisfacen las necesidades particulares de los clientes. Se realizan mezclas de azúcar con cacao, sal, ácido cítrico, grenetina, etc.

- **Azúcar**

Es el producto final del proceso productivo y la razón principal del negocio. En la fábrica se producen diferentes tipos de azúcar de acuerdo con las solicitudes específicas de los compradores tanto nacionales como internacionales, clasificándose básicamente en orden de calidad: Refino, Blanco y Crudo.

El crudo es azúcar procesada que no tiene ningún tratamiento especial para disminuirle el color, es requerida por muchas industrias como materia prima para producir azúcares refinados de alta calidad. Desde este tipo hasta el azúcar refino la calidad aumenta y el color disminuye, el cual inicia en amarillo, unas 1200 unidades ICUMSA de color, hasta llegar a blanco cristalino que es el azúcar refino, de menos de 30 unidades ICUMSA de color.

Figura No. 3
Clasificación y Calidades de Azúcar

Producto	Descripción	Color	Polarización	Humedad Máxima
Refino	Azúcar blanco refinado empacado en 50kg o 1t. Para consumo directo, doméstico o industrial.	Max. 45 ICUMSA	Min. 99.8oZ	0.04%
Blanco Estándar	Azúcar blanco sin refinar empacado en 50kg o 1t. Para consumo directo, doméstico o industrial.	Max. 300 ICUMSA	Min. 99.5oZ	0.08%
Moreno	Azúcar natural con poco proceso, empacado en 50kg o 1t. Para consumo directo, doméstico o industrial.	Max. 800 Min. 2000	Min. 98.8 Max. 99.4oZ	0.02%
Azúcar Crudo	Azúcar natural con poco proceso a granel.	Max. 2000 ICUMSA	Min. 98.5oZ Max. 99.4oZ	0.25%

Fuente: Quintalito, S. A.

Todos los productos son para consumo directo si así se desea ó para refinarlos. En algunos países solo se vende azúcares crudos, en otros se venden crudos blancos, como el blanco 350 que se comercializa en nuestro país y en la mayoría de países desarrollados se venden también los refinados.

Hay otros parámetros que miden la calidad, ya que ésta no es exclusiva del color. Estos parámetros son la ceniza, el floc, el tamaño del grano, la filtrabilidad, la humedad, la dextrana, etc. Estos parámetros son controlados y manejados de acuerdo con lo solicitado por el cliente.

1.2.9 Comercialización

La mayor parte de la producción de azúcar en Guatemala es exportada al mercado mundial, teniendo que competir con los mejores productores a este nivel. Por esta razón, el concepto de competitividad forma parte de la cultura de trabajo de esta organización.

Para facilitar la exportación y ser más competitivos a nivel mundial, en el año 1990 se formó **EXPOGRANEL**. Esta moderna terminal de exportación localizada en el puerto principal de la Costa del Pacífico, permite embarcar 2,000 toneladas métricas de azúcar por hora, lo cual hace a Puerto Quetzal contar con una de las terminales de embarque más eficientes en la industria del azúcar a nivel mundial.

El proceso de comercialización es responsable de la venta local de más de 200,000 toneladas métricas en Guatemala y de la exportación de más de 500,000 toneladas métricas.

- **Clientes Locales**

Se encuentran principalmente las industrias de los diferentes sectores como, Lácteos, Jugos, Embotelladores, Panificadores, Empacadores, Dulceros y otros.

- **Clientes Industriales**

Se caracterizan por sus estrictos requerimientos en sus especificaciones, para lo cual realizan auditorías periódicas a la empresa, en las cuales se ha destacado por la calidad de los productos así como el cumplimiento de los compromisos.

El azúcar se vende en diferentes tipos de envase, como sacos de Polipropileno de 50 Kg, Jumbo Bags de 1 Tonelada Métrica, bolsas que van desde 400 gramos hasta 2,300 gramos y otros requeridos por los clientes. La empresa se ha caracterizada por su liderazgo en la búsqueda de nuevos mercados así como la flexibilidad para hacer ventas en diferentes términos como FCA (Free Carrier), FOB (Free on Board) y C&F (Cost & Freight).

Figura No. 4

Principales mercados a los cuales se exportan los productos



Fuente: Quintalito, S. A.

La mayor parte de la producción de azúcar en Guatemala es exportada al mercado mundial, teniendo que competir con los mejores productores a este nivel como son Australia, Brasil, Tailandia, Sudáfrica y Colombia, así mismo Francia, Alemania y otros países europeos.

- **Productos y Exportaciones**

La empresa se especializa en la producción de diferentes tipos de azúcar, mieles y alcoholes, así como en la generación de energía eléctrica. También han sido auditados por diversos clientes que buscan productos que se adhieran a los más altos estándares de calidad, lo cual ha permitido a la organización acreditarse como proveedor Premium Mundial y por ende competir en el mercado global.

1.2.10 Otros Productos

- **Energía Eléctrica**

Este es un producto que se obtiene de la cogeneración, que es el proceso de aprovechamiento del bagazo de la caña en época de zafra; en época de preparación el proceso es el de generar energía con bunker.

La energía eléctrica producida es transferida al sistema nacional de distribución, ayudando al país durante el verano que es la época más difícil por la escasez de agua en las hidroeléctricas. La producción de energía es medida por kilovatios.

- **Melaza**

Uno de los productos del procesamiento de la caña de azúcar en la fábrica es la Melaza, que es la miel resultante luego de la última extracción y/o separación de granos de azúcar de la meladura; es el último grado de azúcar pero en miel. La producción de melaza se mide por galones.

1.2.11 Áreas sujetas a Evaluación

Área Financiera

Es un área de apoyo tanto para la operación como para la gerencia general, porque administra y controla el uso de los fondos de la empresa; también es responsable del proceso contable proporcionando información para el presupuesto y preparación de estados financieros, así como para verificar el cumplimiento de leyes y requerimientos fiscales.

Información Financiera

Para poder elaborar los Estados Financieros de la empresa, todas las áreas deben participar y apoyar de forma eficiente enviando toda la información de sus sistemas transaccionales y documentación de respaldo para que el departamento de contabilidad pueda registrarlo en su sistema. El 80% de los registros que ingresan al sistema contable se hace a través de una interfaz y el otro 20% se hace de forma manual.

Los departamentos que apoyan directamente al área de finanzas en la preparación de los estados financieros son: Tesorería, Impuestos, Cuentas por Pagar y Contabilidad, los cuales son responsables de preparar la información con base en integraciones contables de las distintas cuentas del balance: cédulas de activos fijos, conciliaciones bancarias, libros de compras y ventas, etc.

Los analistas financieros son los responsables de consolidar toda la información para preparar los Estados Financieros los cuales son elaborados de forma mensual y entregado al Contador general para su respectivo análisis y visto bueno, posteriormente son revisados y analizados por la Administración y Junta Directiva para la toma de decisiones.

Materiales y Suministros

Su actividad principal es brindar el servicio de compra y distribución de materia prima y suministros necesarios para el proceso productivo, así como los materiales necesarios para el funcionamiento de todas las áreas, manteniendo existencia adecuada principalmente de productos críticos y de rápido consumo. El proceso de distribución directa de materiales persigue eliminar el concepto tradicional de almacenamiento en bodegas.

1.3 Planteamiento del Problema

Actualmente no se tiene un sistema informático integrado que ayude a obtener toda la información necesaria y oportuna para el análisis de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Se determinaron deficiencias en el área de finanzas especialmente en el rubro de cuentas por pagar/proveedores y cuentas por cobrar/clientes las cuales se presentan a continuación:

- Las cuentas por pagar en el balance general presentado por la empresa Quintalito, S. A., correspondiente al ejercicio contable 2011 muestra un saldo de Q.251,185,977.41 representando un 19.16% del total del pasivo, este rubro presenta deficiencias en la existencia y aplicación de procedimientos de control, tales como: pérdida de papelería importante, manejo inadecuado de documentos, atraso en los pagos a proveedores y falta de recursos financieros para pago de compromisos. Lo anterior se atribuye a que los controles para el pago a proveedores entre otros no son eficaces, se genera un manual contable desactualizado, incorrecta segregación de funciones lleva a la administración a tomar decisiones inoportunas, lo cual también podría tener un efecto adverso en el flujo de caja cuando se tiene que efectuar el desembolso correspondiente. Todas las medidas de control implementadas por la administración deben estar bien diseñadas y contar con manuales contables actualizados y por consiguiente una buena política de pago a los proveedores.

- Las cuentas por cobrar en el balance general presentado por la empresa Quintalito, S. A., correspondiente al periodo contable de 2011 muestra un saldo de Q.649,130,231.62 representando un 49.52% del total de los activos, por lo tanto es necesario implementar un adecuado control y manejo del mismo para alcanzar la recuperación de saldos que generen el capital de trabajo necesario para que la institución a su vez pueda invertir y obtener liquidez, de lo contrario se vería en la necesidad de recurrir a la contratación de préstamos bancarios para invertirlos en capital de trabajo, lo que conlleva una carga financiera adicional que afecta las utilidades de la empresa, disminuye la reinversión, distribución de dividendos y su crecimiento.

En la evaluación integral se detectó que el departamento de créditos no cuenta con:

- Políticas y procedimientos adecuados para la autorización de créditos.
- Seguimiento de las operaciones autorizadas y una gestión de cobro eficiente
- Carencia de manual de procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar.
- La autorización del crédito queda a discreción de la persona encargada del departamento de crédito.

Las deficiencias en el control interno no permiten sustentar de forma apropiada la información financiera, como consecuencia existe un alto riesgo de pérdida por fraude y morosidad en el rubro de las cuentas por cobrar.

1.3.1 Justificación

Para minimizar los riesgos identificados a la problemática encontrada en la administración de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar es importante la implementación de procedimientos de control interno en el ciclo de ambas cuentas; de esa forma se mitigan los errores y deficiencias en las cifras de los estados financieros.

- En el ciclo de las cuentas por pagar es necesaria la implementación de procedimientos de control porque en este proceso abarca desde la emisión de órdenes de compra/servicio, recepción de facturas por materiales y repuestos, ejecución presupuestaria, y desembolsos de efectivo. Los registros de este ciclo son de vital importancia para todas las áreas de la empresa, porque los errores en este proceso pueden ocasionar la presentación incorrecta de información financiera como la ejecución presupuestaria, disponibilidad de efectivo, inventarios, cuentas corrientes de proveedores, etc.
- Para tener un buen resultado en la administración de las cuentas por cobrar, la gerencia financiera de la empresa está consciente que la ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental, por lo tanto es necesario contar con un manual de políticas y procedimientos para la autorización de financiamiento y gestión de cobro que servirá de guía al personal encargado de la empresa.

La gerencia financiera ha observado que algunos clientes han excedido los plazos de crédito autorizados, situación que desea se corrija. Es necesario contar con expedientes crediticios de todos los clientes, los cuales deben contener datos generales, información financiera actualizada para determinar la capacidad de pago y recuperación de los montos autorizados, referencias crediticias e información adicional que se considere importante, al momento del análisis y autorización respectiva del crédito para mantener un adecuado control y una mayor fluidez de capital de trabajo.

1.3.2 Pregunta de investigación

¿Qué políticas y procedimientos debe implementar la administración de la empresa, para reducir los riesgos y deficiencias en el ciclo de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar; así como la evaluación y fortalecimiento de las obligaciones por pagar y el otorgamiento de créditos, para la presentación de información financiera confiable, razonable y oportuna?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Evaluar el control de las cuentas por pagar a los proveedores, identificando las prioridades de pago, para aprovechar más eficientemente los recursos líquidos de la empresa y no entorpecer las labores de compra. Evaluar el desempeño de las cuentas por cobrar y determinar procedimientos en la autorización de créditos, para lograr mayor eficiencia en los cobros para agilizar la recuperación del capital de trabajo invertido y presentar una propuesta de solución al área de finanzas.

1.4.2 Objetivos específicos

A continuación se presentan tres objetivos específicos los cuales son importantes alcanzar para realizar las mejoras correspondientes a los procesos, para garantizar el adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos, y asegurar que los saldos del rubro de cuentas por pagar y cuentas por cobrar en los estados financieros sean razonables.

- Evaluar los procedimientos de control en el ciclo de cuentas por pagar para el registro adecuado de todas las transacciones que se desarrollan, sean registradas y presentadas correctamente permitiendo a la administración obtener información financiera confiable y oportuna.
- Establecer las responsabilidades que tiene el personal involucrado en el proceso de integración y análisis de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Implementar procedimientos adecuados en el manejo del rubro de las cuentas por cobrar y verificar que se cumplan por la administración en la autorización y concesión de créditos, con el fin de evitar riesgos innecesarios a la empresa.

1.5 Alcances y límites

- **Alcances**

Se tomó como unidad de análisis los procesos de: cuentas por pagar y cuentas por cobrar y las personas involucradas de llevar el registro y control de las operaciones contables y estados financieros de la empresa Quintalito, S. A.

La evaluación se realizó en todos los procesos claves del área administrativa y financiera. Posteriormente se identificó el área donde se realizó el diagnóstico, la cual fue sugerida y aprobada por parte de la gerencia financiera de la empresa.

El desarrollo de la evaluación se inició en todas las áreas involucradas en el proceso de los cobros y pagos: Finanzas (contabilidad, tesorería, presupuesto), Logística, Almacenes, Compras

- **Límites**

Por razones de confidencialidad y recomendación de la gerencia financiera no se menciona el nombre real de la empresa.

Por normativa del Código de Ética y Conducta, las cifras reales de los Estados Financieros no fueron reveladas.

Por confidencialidad se restringió proporcionar los nombres reales de los proveedores y de los clientes.

1.6 Marco Teórico

Para efectos del presente trabajo se citan las siguientes definiciones específicamente por la particularidad de la empresa y su funcionamiento en el ámbito agroindustrial.

1.6.1 Control interno

“El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización; éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). Es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución, supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son incorporados e internalizados y no únicamente añadidos.” (Mercado tendencias. Consultado el 24-11-2011).

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (Root, 1998. p. 68)

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Es importante resaltar que éste por muy bien diseñado e implementado que esté, solo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización. (Mercadotendencias Recuperado el 24-11-2011).

Componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí. Dichos componentes son:

Entorno de control

“Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa; la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad, responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.” (Degerencia.com. Consultado el 24-11-2011).

1.6.2 Evaluación de riesgos

Riesgo

“Riesgo es la posibilidad de que ocurra un hecho o evento de cualquier naturaleza, el cual tiene consecuencias negativas generalmente financieras, aunque pudieran ser de otro tipo”. (Bello, Gonzalo, 2007:311).

Riesgo de control

"Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas de otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno". (Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, 2009, NIA 400).

Evaluación de riesgos

“Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la

identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

“La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.” (Cooper & Lybran, 1997:5).

“Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.” (Degerencia.com. Consultado el 24-11-2011).

1.6.3 Actividades de control

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Contribuyen a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones.” (Degerencia.com. Consultado el 24-11-2011).

Información y comunicación

“Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.” (Degerencia.com. Consultado el 24-11-2011).

Supervisión o monitoreo

“Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el concejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.” (Degerencia.com. Consultado el 24-11-2011).

Confiability de los informes financieros

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.6.4 Naturaleza de los pasivos

Los pasivos se pueden definir “como deudas, u obligaciones que surgen de transacciones o eventos pasados y que requieren ser canceladas en una fecha futura. Los pasivos son lo que una compañía le debe a los bancos, proveedores, empleados y otros.” (Meigs y Meigs Bettner, 1998:578).

Cuentas por pagar

“Las cuentas por pagar están subdivididas en dos categorías: cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar. Las cuentas comerciales por pagar son obligaciones a corto plazo con proveedores de compras o mercancía. Otras cuentas por pagar incluyen pasivos por bienes y servicios diferentes a mercancía” (Meigs y Meigs Bettner, 1998:580).

Definición de ciclo contable

“El ciclo contable es el proceso mediante el cual clasificamos, ordenamos y resumimos la información contable para obtener el balance de situación final y la cuenta de pérdidas y ganancias. El punto de partida de este proceso es el balance de situación correspondiente al inicio del periodo que se contabiliza y que dará origen al asiento de apertura. A partir de esta situación inicial se procede al registro de las operaciones durante el periodo.

A continuación esta información pasa a ser clasificada, ordenada, resumida y sintetizada, lo que permite obtener el saldo final de cada una de las cuentas, a partir de las cuales se elaboran los nuevos estados contables”. (Jorda Lloret, 2004, P.77)

Naturaleza y funciones

“Ciclo de especial importancia, que encierra operaciones de compra y nómina. Por su naturaleza este ciclo abarca un amplio campo de relación en el contexto de una estructura contable. Para una mejor concepción de sus funciones, en lo posible se hace una separación de las actividades de compra y nómina.

Las funciones de comprar usualmente abarcan operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, clasificación, resumen e información de las compras y de los pagos. Para estas funciones, el ciclo ordinariamente afecta rubros de: efectivo, inventarios, gastos pre-pagados, propiedades, cuentas por pagar, gastos acumulados, costos generales de fabricación, gastos de

ventas y embarques, gastos generales y administración, impuestos y otros ingresos y gastos.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.115)

Funciones especiales y asientos contables

“Esta función comprende: selección de proveedor, solicitud de las compras, efectuar las compras, recepción, control de calidad, cuentas por pagar y desembolsos de efectivo. Comprende asientos de compras, desembolsos de efectivo, ajustes, distribuciones de cuentas, pagos programados y acumulaciones.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.116)

Clasificación

“Al no lograrse los objetivos de clasificación, los estados financieros pueden no elaborarse oportunamente o presentarse incorrectamente debido a omisión de registros o asientos en libros, codificaciones incorrectas, asientos duplicados y cortes impropios. Igualmente puede llegarse al cálculo de los impuestos con base en datos errados e incurrir en pagos en exceso o en defecto.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.121)

Verificación y evaluación

“Las decisiones pueden fundamentarse en información errónea; los registros destruirse o extraviarse, lo que puede interferir en la preparación de estados financieros, así, la pérdida de facturas de proveedores pueden constituir motivo de presentación incorrecta de las cuentas por pagar; los registros pueden usarse en forma indebida, los programas del computador alterarse; el procesamiento por computador puede modificarse o alterarse, resultando una invalidación para informar o distorsión de las actividades que se informan.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.121)

Protección física

“El acceso a los registros de compras, recepción, desembolsos y demás documentos fundamentales, solamente debe permitirse conforme a los controles establecidos por la dirección. Igualmente, debe procederse para la función de la nómina, para el acceso a documentos y

registros de personal, nomina, desembolsos, lugares y procedimientos.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.121)

1.6.5 Cuentas y documentos por cobrar, aspectos conceptuales

En el ámbito organizacional, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas de acuerdo con que éstas provienen de la venta de bienes o servicios estando respaldadas por una factura; y aquellas que no se originan como resultado de una venta a crédito. Éstas en su mayoría son empleadas por empresas industriales y comerciales, constituyendo el activo más importante de las organizaciones y entidades financieras.

Para conservar y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas tiene el compromiso de ofrecer créditos. Las condiciones de estos pueden variar entre los diferentes sectores de la economía nacional, por ejemplo del sector comercio al sector industria, pero para empresas dentro del mismo sector comercial, en general ofrecen condiciones de crédito similares, es por ello que para el desarrollo del trabajo es necesario definir los conceptos básicos sobre los cuales se desarrolló el mismo.

Las cuentas por cobrar según lo plantea Redondo (2004:194). “... abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares”.

En este sentido, lo plantean Meigs et al (2005:306.), al considerar que las cuentas por cobrar representan el activo financiero de mayor relevancia de muchas organizaciones, en gran parte las comerciales; ya que éstas representan activos líquidos capaces de convertirse en efectivo dentro de un periodo de 30 a 60 días en su mayoría.

Según Chillida (2003:148) un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo.

Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con cuidado porque de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se derivan el incremento de los riesgos para la empresa desencadenando diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente.

En cuanto a los efectos financieros; y como resultado de la facilidad crediticia el ciclo financiero que cumple el activo circulante es más largo, por lo que se requiere un empleo de mayor capital de trabajo bruto y neto, retrasando el ciclo de exigibilidad del pasivo circulante, obteniendo mayores plazos de los proveedores y en ocasiones haciendo uso del financiamiento externo.

Con base en lo planteado, se desprende la importancia de la cobranza de este importante rubro, ya que con frecuencia representa la mayor y más consistente fuente de entradas de efectivo de una compañía; por lo cual es indispensable llevar un correcto seguimiento al cobro de los mismos; en vista que en la mayoría de los casos la capacidad de la empresa para generar el efectivo necesario que le permita desarrollar cabalmente sus operaciones diarias depende en gran medida del valor, de la recuperabilidad y fechas de vencimiento de sus cuentas por cobrar.

De ahí, lo esencial del establecimiento y cumplimiento de controles que aseguren una adecuada administración de las cuentas por cobrar, de manera que la organización pueda disponer de la liquidez necesaria para cumplir sus compromisos a corto plazo sin que se vea afectada la solvencia y capacidad de pago; soportándose en una eficiente y oportuna gestión de crédito y cobranza.

Procedimientos de control interno de las cuentas por Cobrar

En cuanto a los procedimientos de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar Defliese et al (2005:311) consideran que éstos pueden clasificarse en procedimientos contables diseñados con la finalidad de corroborar el adecuado procesamiento y autorización previa de las operaciones de ventas, y procedimientos administrativos que abarcan el proceso de aprobación, procesamiento y autorización de las operaciones de venta. De igual manera, Redondo (2004:194) y Santillana (2001:223) coinciden con el citado autor, los cuales se detallan

Procedimientos Administrativos

Santillana (2001:127) menciona entre los procedimientos administrativos de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar, los siguientes:

- Deben efectuarse arquezos sorpresivos a la persona que maneje la documentación de las cuentas por cobrar.
- Las políticas de cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomaren consideración el establecimiento de ágiles sistemas de cobranza.
- Debe llevarse un registro, en cuenta de orden, de las cuentas incobrables ya canceladas.
- Las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente y ser autorizadas por un funcionario responsable.
- Las rebajas, descuentos y devoluciones deben concederse al amparo de sólidas
- políticas escritas.
- Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.

Por su parte Redondo (2004:233.) menciona dentro de estos procedimientos, establecer el principio de separación de funciones, en especial las labores de ventas, registro de la cuenta por cobrar y recepción del efectivo. De manera que el personal que maneja por ejemplo el área de

ingresos no intervengan en las labores de elaboración de auxiliares y registros relacionados con las cuentas por cobrar, manejo de documentos base para factura, manejo y autorización de notas de crédito y documentación soporte, aprobación de rebajas y devoluciones en ventas, preparación, comprobación de los registros en el diario general, Intervención en el registro final, es decir, el libro mayor.

En cuanto a los procedimientos de control dirigidos al área de cobranza, pueden mencionarse:

- El departamento de ventas es el encargado de la aprobación de las condiciones de la venta y de créditos para lo referente al riesgo de la misma.
- El departamento de facturación debe ser independiente del de despachos y del registro en las cuentas de los clientes.
- Se procurará que las facturas estén pre-numeradas.
- Una persona diferente a la que preparó las facturas las chequeará con las condiciones aprobadas por el departamento de ventas, especialmente en cuanto a precios, rebajas, descuentos por pronto pago a 15 días antes de su fecha de vencimiento, entre otros.

De lo antes expuesto, puede mencionarse que los procedimientos administrativos de las cuentas por cobrar están dirigidos a regular y controlar el adecuado desenvolvimiento del proceso de ventas desde el momento en que se establecen las políticas de crédito, se genera la venta del bien o prestación del servicio, se factura, y se llevan a cabo las labores de cobranza; todo ello con la finalidad de garantizar su adecuado cumplimiento y apego a los lineamientos prescritos.

Fuentes y naturaleza de las cuentas por cobrar

“Las cuentas por cobrar incluyen no sólo las reclamaciones contra los clientes provenientes de la venta de bienes o servicios, sino también muchas otras: préstamos a funcionarios o empleados, préstamos a subsidiarias, reclamos contra otras compañías, requerimientos de reembolsos de impuestos y anticipos a proveedores.

Los documentos comerciales y las cuentas por cobrar suelen ser relativamente numerosas y deberían aparecer como partidas separadas en la sección del activo circulante del balance general, a su valor neto realizable.

A los auditores les preocupa mucho la presentación y la revelación de préstamos a funcionarios, directores y a filiales. Estas transacciones se efectúan para facilitarle las cosas al prestatario más que en beneficio del prestamista.

En consecuencia, son préstamos que se cobran atendiendo principalmente a la comodidad del prestatario. Un principio básico de la presentación de los estados financieros es el siguiente: "deben revelarse plenamente las transacciones que no se caractericen por una negociación de gran alcance". Whittington, Pany (2005:377).

"Estos documentos son promesas escritas de pagar ciertas cantidades en fechas futuras. Casi siempre sirven para manejar transacciones de montos sustanciales; los utilizan comúnmente las empresas industriales y comerciales. Constituyen el activo más importante de los bancos y de otras instituciones financieras.

Un documento o contrato de pago en abonos se utiliza en un intercambio que otorga la posesión de productos al cliente, pero permite al vendedor conservar un derecho prendario sobre ellos hasta que reciba el último pago.

Los contratos de pago en abonos se usan mucho en la venta de maquinaria industrial, de equipo agrícola y automóviles. He aquí otras operaciones que se prestan a esta modalidad de adquisición: el uso de planta y equipo; la venta de divisiones de una compañía; la emisión de acciones de capital, la concesión de préstamos a funcionarios, empleados y filiales". Whittington & Pany, (2005:378).

Cuentas por cobrar desde el punto de vista contable

Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores que se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como efectivo, por lo que se registran como Activos Corrientes de la empresa

Cuentas por cobrar desde el punto de vista administrativo

Según el Dr. Beaufond, R., son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, y de su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas.

Las ventas al crédito dan como resultado las cuentas por cobrar. Al realizar las mismas se debe informar al cliente cuales son las condiciones que se estipulan, el plazo otorgado, la fecha de cancelación, descuentos por pronto pago ó tasa de interés en caso de atraso. Aunque no todas las cuentas por cobrar, se recuperan dentro del período de crédito establecido, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, se consideran como activos corrientes de la empresas.

Para la mayoría de las empresas su cartera de clientes representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito estas se consideran como propiedad del negocio, el dinero, las mercancías y los deudores comerciales están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciando así un ciclo que se repite de manera constante dentro de las actividades de una empresa.

En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga

en sus posibilidades de recuperación y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y cuentas por cobrar creen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

También se debe mencionar que en la conversión de las mercancías en clientes en un período, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurran en una empresa deberán recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa concede y debe estar acorde con el que ordinariamente otorgan la mayoría de los negocios. Puede suceder un desequilibrio financiero en la empresa si el importe de la inversión en clientes no guarda la debida proporción con los otros elementos financieros, de no cumplirse con esto da origen a una deficiencia lo que a su vez produce una reducción en las utilidades.

La deficiencia en la inversión de clientes, se debe a diferentes causas y principalmente a las siguientes:

- a) Mala situación económica en general.
- b) Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa.
- c) Generosidad en la concesión de créditos.
- d) Política errada de venta, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, y dejar de lado que no son las ventas sino las utilidades el fin o meta de los negocios.
- e) Competencia.
- f) Política deficiente de cobros.
- g) Procedimientos inadecuados en la concesión de los créditos.

La presencia de estas deficiencias, no sólo motivan una reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que de manera parcial o total se dejan de cobrar, sino además:

- a) Gastos de cobranza en general.

b) Intereses del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos exceso.

c) La pérdida de los clientes morosos.

1.6.6 Valor crediticio del solicitante

Según el Dr. Beaufond, R., en su obra Gerencia y Control de Crédito y Cobranza. Tomando como base la información obtenida en la investigación del futuro deudor se debe estimar la probabilidad de que este pague sus cuentas, así como determinar si está o no dentro de los límites de aceptación. En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio.

Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, los cuales son:

1. Capital.
2. Capacidad.
3. Carácter
4. Condiciones

Capital.

Comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos dan una idea de los activos que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Dicha información debe ser estudiada y analizada para verificar su razonabilidad y veracidad.

Capacidad.

Se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito. El grado de este estímulo estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades, reflejadas en los estados de ganancias y pérdidas de los últimos años, los cuales se deben estudiar.

Carácter.

Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta la honradez, responsabilidad, integridad y sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la empresa solicitante de crédito. La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones sobre crédito, una situación en apariencia atractiva puede inducir a decisiones erróneas.

Condiciones.

Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas que no inspiran confianza.

1.6.7 Rotación de cuentas por cobrar

El análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el período promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados.

Cuentas incobrables

Contempla aquéllas cuentas que por alguna razón se estiman de cobro difícil. Normalmente se refiere a la cuenta de clientes.

Provisión para cuentas incobrables

Es una cuenta de saldo acreedor que disminuye las cuentas por cobrar. Es una reserva que se aplicará de acuerdo a procedimientos establecidos judicial, durante el siguiente ejercicio fiscal. Esta cuenta se ve afectada por los cambios en los estándares de crédito. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro, aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen

más flexibles y viceversa, derivado también del estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y largo plazo.

1.6.8 Base Legal

Según literal q) del Artículo 38 del Decreto No. 26-92 Ley del Impuesto sobre la Renta indica: Las personas jurídicas, patrimonios y entes: que realicen actividades lucrativas, determinaran su renta neta, deduciendo de su renta bruta, los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas, por los conceptos siguientes:

q) Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de irrecuperable. En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación.

Los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, antes indicado, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a las mismas, que se registren en el período impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio. Las entidades bancarias y financieras podrán constituir la misma reserva hasta el límite del tres por ciento (3%) de los préstamos concedidos desembolsados, de cualquier naturaleza. Cuando la reserva exceda el total de los saldos deudores indicados, el exceso deberá incluirse como renta bruta del período de imposición en que se produzca el mismo.

1.6.9 Ley del Impuesto Sobre la Renta y Normas Internacionales de Contabilidad

Deducciones permitidas según artículo 38 de la Ley del I.S.R.

Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación, podrán utilizar el método de deducción directa o de la reserva.

Tratamiento contable según NIC 39.

La NIC 39, Instrumentos financieros, reconocimiento y medición, define las cuentas por cobrar como un activo financiero. Cuando exista la probabilidad de que no se podrá cobrar la totalidad o parte de las partidas, su valor en libros deberá ser rebajado, ya sea en forma directa de su saldo o por medio de una cuenta correctora; el importe de la rebaja deberá cargarse a los resultados del período.

La Ley del I.S.R., establece que una cuenta por cobrar puede considerarse incobrable cuando se hayan agotado todos los medios de cobro posibles antes de que la deuda prescriba, (2 años de acuerdo con el Código Civil). En el caso de la reserva del 3%, la misma debe calcularse sobre cuentas y documentos por cobrar del giro normal del negocio. La NIC 39 no impone porcentajes, no obstante, si estipula que debe existir evidencia objetiva que permita establecer que probablemente no se recupere total o parcialmente el valor de un activo financiero, en cuyo caso se debe proceder a rebajar el importe del activo citado.

Para una cartera de cuentas por cobrar una evidencia objetiva podría ser un patrón histórico de comportamiento en los cobros, que indique la imposibilidad de recuperar el importe completo de la cartera.

Capítulo 2

2.1 Metodología

La metodología utilizada en la investigación se desarrolló a través de la observación, los cuestionarios, las entrevistas realizadas al personal involucrado en el ciclo de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa Quintalito, S. A., la cual se llevó a cabo a través de una planificación programada en el cronograma de actividades de la investigación, ejecutándose de manera eficiente en el tiempo estipulado.

2.2 Tipo de investigación

Para la realización del presente trabajo de práctica, la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, debido a que es necesario examinar la información de las diferentes áreas y procesos que se consideran en el manejo de la cuenta por pagar/proveedores y cuentas por cobrar/clientes.

2.3 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la práctica, se consideró a todo el personal clave de las distintas áreas y departamentos a los cuales se autorizó el acceso, los mismos están involucrados en el proceso de evaluación del control interno de las cuentas por pagar/proveedores y cuentas por cobrar/clientes de las siguientes áreas:

Cuadro No. 1
Áreas y Procesos Sujetos a Evaluación

Áreas:	Procesos	Personal clave	Rubros a Evaluar
Finanzas	Gerencia Financiera Tesorería, Presupuesto Central, Impuestos, Contabilidad	Gerente, Jefes de Proceso, Analistas Financieros y Auxiliares Contables.	Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar
Logística	Compras Almacenes	Gerente, Jefes de Proceso, Gestores de Compras y Personal de Bodega.	Cuentas por Pagar

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron a los sujetos de investigación son los siguientes:

- Entrevista a Gerencia Financiera.
- Entrevista al Contador General sobre aspectos financieros.
- Cuestionario a asistentes financieros en cuanto a obligaciones fiscales y tributarias.
- Cuestionario dirigido a auxiliares de Contabilidad: Cuentas por Pagar.
- Cuestionario para auxiliares de Contabilidad sobre Cuentas por Cobrar.
- Cuestionario para auxiliares de Tesorería en relación a Caja y Bancos.

2.5 Diseño de la investigación

Debido al crecimiento rentable y sostenible de la empresa y a la falta de segregación de funciones, la empresa Quintalito, S. A., ha sufrido cambios en sus controles internos y no se ha tomado en cuenta la importancia de rediseñar nuevas políticas internas; por lo tanto, la información que resulta de los procesos no ha sido adecuada para la toma de decisiones.

La investigación ha sido diseñada con el objeto de desarrollar una evaluación del control interno de la empresa, utilizando instrumentos de medición como: entrevistas, cuestionarios y observación directa, identificando deficiencias en las políticas de la empresa y del sistema de control interno de las áreas y departamentos que lo integran.

Dentro de las áreas susceptibles de mejora se determinó como crítica el control de las operaciones y políticas contables de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa Quintalito, S. A., por lo tanto en la realización de la investigación se tomaron en cuenta, todas las causas y consecuencias correspondientes a la problemática en estudio, con la finalidad de proponer conclusiones y recomendaciones que ayuden a canalizar la solución relacionada con el Control Interno de las Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar de la empresa, así como la falta de capacitación del personal administrativo involucrado en el proceso y operaciones contables.

2.6 Aporte Esperado

- **A la empresa**

Para desarrollar y aplicar nuevos controles de gestión internos así como políticas contables, confiables y eficaces, que permita detectar debilidades en el manejo de las cuentas por pagar y por cobrar, para la toma de decisiones y establecer un nivel de confiabilidad de la información y como una herramienta útil en la supervisión y control adecuado del manejo de la cuenta por pagar y por cobrar a transportistas.

- **A Guatemala**

Aportar una herramienta de apoyo en conocimiento técnico y financiero, para que las empresas con la misma naturaleza del negocio vean la importancia que tiene la evaluación y seguimiento del control interno y el beneficio que pueden obtener en el desarrollo de sus actividades dentro del país.

- **A la Universidad**

Que se utilice como una fuente de consulta general a otros estudiantes interesados en el tema:
Evaluación del control interno de las cuentas por pagar y por cobrar en una empresa agroindustrial.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de la investigación

Derivado de la aplicación de las técnicas de investigación a las áreas y procesos claves en las cuales la gerencia financiera autorizó el acceso para la recolección de la información, se determinó que los procedimientos de control interno actuales de la empresa son deficientes, por lo tanto se estableció que varios de los registros no cuentan con los documentos de respaldo, lo que puede incidir en pérdidas para la empresa, al no contar con documentos para su ejecución. También se comprobó a través de la observación de los procesos en los diagramas de flujo de las áreas críticas, la factibilidad de fortalecer el control interno de la empresa en estudio.

3.2 Descripción General del Proceso de Cuentas por Pagar

El objetivo de esta evaluación es describir cual es el proceso de compras actual, entender el funcionamiento del cliente - proveedor y la relación existente con las distintas áreas de la empresa.

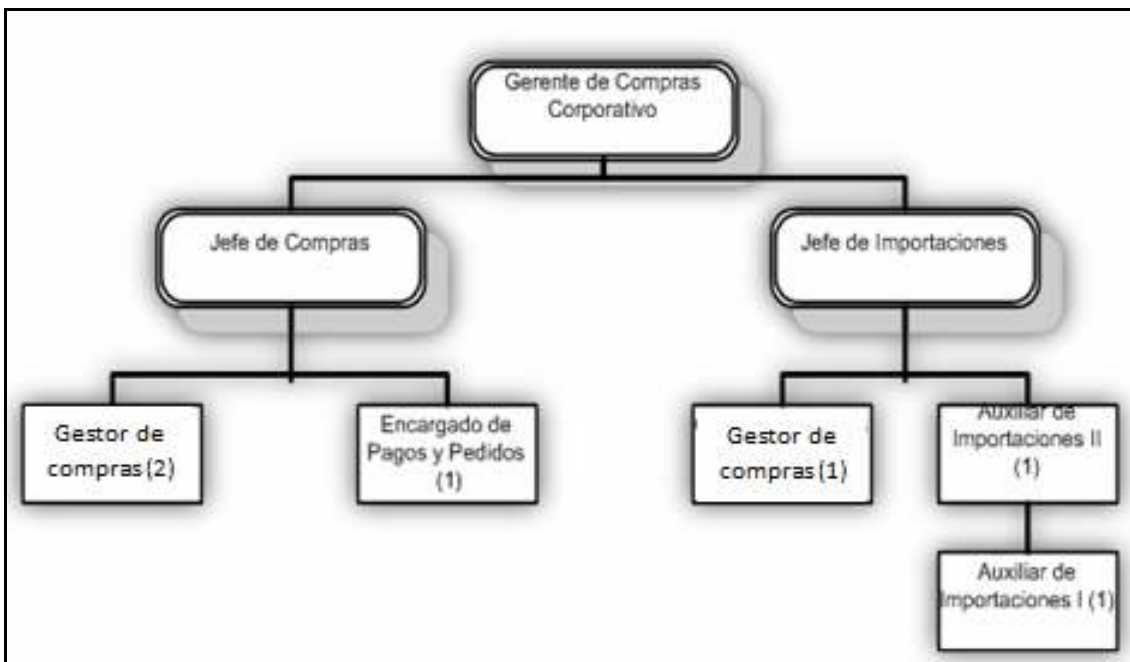
Estructura organizacional de Compras Corporativas

- Gerente de Compras Corporativo
- Jefes de Compras (2)
- Gestores de Compras (3)
- Auxiliares de Importaciones (2)
- Encargado de control de pagos y pedidos (1)

Objetivo de las compras corporativas

Crear el ambiente adecuado para las negociaciones con nuestros socios de negocios a largo plazo e incentivar confianza y fidelidad hacia la corporación a través de la sostenibilidad de las operaciones en las diferentes regiones donde se opera, lo que contribuirá en una mayor rentabilidad y beneficios para ambas partes.

Figura No. 5
Organigrama del Área de Compras Corporativas



Fuente: Elaboración Propia

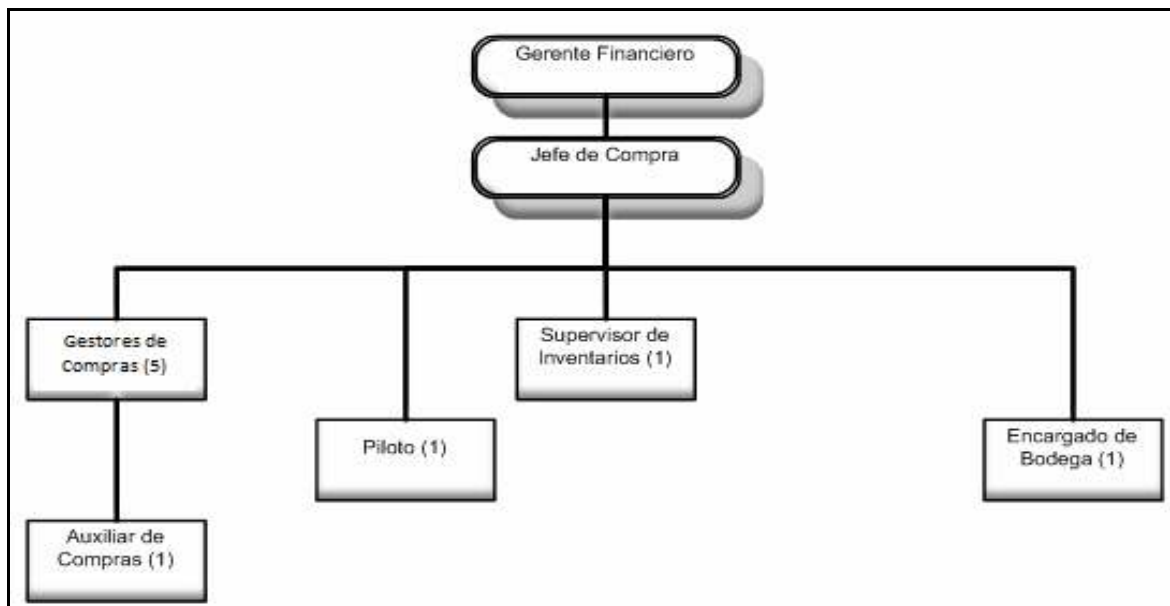
Estructura organizacional de Compras Locales

- Gerente Financiero
- Jefe de Compras
- Gestores de compras (5)
- Auxiliar de compras (1)

- Supervisor de inventarios (1)
- Un encargado de bodega (1)
- Piloto unidad de compras (1)

Lo que hace un total de 20 personas para responder por la compra de insumos de la empresa que generan una producción de azúcar aproximada a los 19 millones de quintales en una zafra. Actualmente el área de compras no se encarga de la contratación de servicios, cada área lo maneja de forma independiente.

Figura No. 6
Organigrama del Área de Compras Locales



Fuente: Elaboración Propia

Descripción de Procesos y Subprocesos

El objetivo es resumir los procesos que se ejecutan en cada área y los sistemas de información actuales que le dan soporte al proceso. Para aquellos subprocesos diferenciadores, muy

especiales, únicos de la empresa Quintalito, S. A., se debe hacer una descripción más exhaustiva para los procesos considerados estándar de la industria.

Cuadro No. 2
Subprocesos Identificados del Proceso de Compras

ID	Subprocesos
01	Requisiciones de Compras
02	Cotización de Compras
03	Selección de Cotización – Proveedor
04	Generación de Orden de Compra
05	Aprobación de Orden de Compra
06	Confirmación de Orden de Compra a Proveedor
07	Seguimiento de Orden de Compra
09	Entrega Orden de Compra a Oficinas
10	Recibir Material en Oficinas
11	Verificar Recepción de Orden de Compra
12	Seguimiento de Compras Críticas Industriales y Agrícolas
13	Gestión de Envío a Trámite de Pago y Anticipos
14	Creación de códigos en el Sistema del Área de Materiales y Suministros
15	Reembolso de pagos por compras locales

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un resumen de cada uno de los subprocesos del área de Compras de la Empresa Quintalito, S. A.

Requisición de Compras

En todas las compras de bienes o servicios se debe elaborar una Requisición de Compra Electrónicamente debidamente identificada y aprobada por el gerente de área para que sea emitida una Orden de Compra, la cual es requisito indispensable para el trámite de pago. Esto es obligatorio para tener seguridad que todas las operaciones de compra y contratación de servicios quedan registradas en el sistema.

Las requisiciones de compras deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- Decisión completa en base a las especificaciones del material requerido.
- Tener debidamente identificado el material, con un código de inventario.
- Definir la fecha para la cual el cliente necesita que el material esté en el ingenio.
- Estar autorizada por el gerente de área solicitante.
- El documento viaja a través de correo electrónico.
- La escala de aprobación es igual para todos los materiales (Jefe de departamento y Gerente de área), solo se aprueban las cantidades solicitadas.
- El proceso de planificación se basa en las estimaciones de los encargos de proceso o usuarios, no existe una planificación de acuerdo a necesidades de consumo u otras necesidades.
- No existen revisiones de acuerdo a un consolidado de requerimientos, se hace por proyecciones basado en consumos previos.
- Se está utilizando el sistema XYZ para hacer un análisis probabilístico de la proyección de consumo de materiales comunes.

Cotización de Compra

- Los gestores de compras deben de verificar que la requisición cumpla con los requisitos establecidos.

- Enviar la requisición de compras para su cotización a los proveedores vía correo electrónico.
- Analizar las cotizaciones recibidas para determinar que proveedor tiene la mejor oferta, considerando calidad, precio y tiempo de entrega y se introduce manualmente la cotización seleccionada, la evaluación de cotizaciones se realiza manualmente y no se registra en el sistema.

Generación de Orden de Compra

La orden de compra es un proceso electrónico a través del sistema de compras que los gestores deben elaborar a través de una requisición de compras.

El Departamento de Compras locales, debe efectuar como mínimo tres cotizaciones por escrito de los equipos, materiales o servicios a adquirir, previo a la adjudicación de la compra, siempre que esto sea factible. En los casos donde no es factible obtener cotizaciones, debe existir alguna justificación.

Existen órdenes de compras abiertas las cuales se hacen para un periodo de zafra completo, para que bodega realice la recepción con las mismas según las entregas de los proveedores.

- El proceso de generación de compra se realiza manualmente introduciendo cada uno de los materiales del pedido.
- Se ingresan los datos en el sistema de compras desde el programa de mantenimiento y se hace la requisición, sin embargo los materiales y precios se digitan nuevamente.
- No se garantiza que las requisiciones siempre estén orientadas a las órdenes de compra abiertas por lo que se pueden generar nuevas órdenes de compra sin tomar en cuenta las órdenes abiertas.

- Actualmente es un control manual, se puede verificar precios para evitar que sean mayores pero la revisión no es automática. El sistema tiene funcionalidad de contratos, sin embargo esto no está siendo utilizado.
- Pueden negociarse el precio para algunos casos, los precios están pactados a través de fórmulas, ya que los precios pueden variar debido a comportamiento del mercado internacional.
- Materiales de precios variables como combustibles se realiza un análisis detallado.
- La orden de compra no tiene ningún efecto contable (no se muestra ninguna provisión contable).
- Las órdenes de compra deben comprometer el presupuesto.

Aprobación de Orden de Compra

Las órdenes de compra deben ser autorizadas de acuerdo a la tabla siguiente, la cual es aplicable para todos los casos de compra de equipo y materiales. En el caso de compra de activos o contratación de servicios que van a incorporarse dentro de una inversión, es obligatorio que dentro de la orden de compra o servicio se coloque el número de inversión.

- La única opción que ofrece el sistema actual son aprobaciones de acuerdo al monto del pedido.
- El número de inversión está relacionado con un centro de costo, activo o proyecto de inversión. Se identifica en la orden de compra lo que se usará, pero no es un campo obligatorio. Existe un administrador de presupuesto para los números de inversiones.

Cuadro No. 3

Para los pedidos se tiene el siguiente cuadro de aprobaciones a nivel económico:

Monto (US \$)	Persona que autoriza
Hasta US\$5,500	Jefes de Compra
Hasta US\$30,000	Gerente General (previa la revisión del Jefe de Compras y Gerente de Área)
Mayores de US\$30,000	Gerente General (previa la revisión del Jefe de Compras, Gerente de Área y Gerente de Área Corporativo)

Fuente: Elaboración Propia

Confirmación de Orden de Compra, seguimiento, entrega y recepción de Material.

El gestor de compras confirma la orden de compra al proveedor asignado y coordina la entrega del material por parte del proveedor a oficinas centrales o directamente a los almacenes de la empresa.

El Proveedor entrega el material al almacén correspondiente, presentando copia de orden de compra autorizada y factura original.

Se realiza la recepción del material en base a lo asignado a la orden de compra, verificando que cumpla con los requisitos, marca, calidad, valores, si hubiera discrepancia se comunica directamente con el gestor de compras.

- El sistema no permite realizar un seguimiento del estado de las órdenes de compra.
- El workflow ó –programa de flujo de trabajo- avisa al gestor cuando está aprobado.
- La orden de compra se le hace llegar al proveedor vía correo electrónico.

Seguimiento de Compras Críticas Industriales y Agrícolas

Al recibir las órdenes de compras debidamente aprobadas se debe confirmar al proveedor, coordinar las entregas de los materiales, dar seguimiento semanal de las existencias, según reporte de existencias de los materiales a productos críticos

Se rechazan productos críticos cuando estos no cumplen con las propiedades fisicoquímicas y criterios de aceptación de las especificaciones de productos críticos, el historial de calidad de los proveedores no se registra en el sistema para evaluaciones posteriores.

Gestión de Envío a Trámite de Pago y Anticipos

El gestor de compras debe de realizar gestión de envío de órdenes y facturas a trámite de pago, en tiempo y forma, en cuanto el material ya es recepcionado en almacenes.

El proceso de recepción de pedidos y verificación de facturas se genera en bodega.

Creación de códigos en el sistema de Compras y Materiales.

Ningún bien tangible se puede adquirir a través de una requisición de servicio, se debe solicitar la apertura de un código en el Sistema oficial de compras y materiales, este se efectúa después de un revisión en el sistema mencionado anteriormente y cuando se haya establecido que el código no existe, sin embargo al momento de asignar el código se verifica que realmente no exista.

No existe un área específica para la creación de data maestra relativa a materiales.

Se sugiere una mayor especialización dentro de la clasificación de artículos.

Proceso de compras por caja chica (Compras locales)

No es permitido efectuar compras que deban ser pagadas en efectivo que su valor exceda US\$ 200, salvo casos especiales que deberán contar con la autorización del Gerente Financiero, en estos casos la compra no debe exceder del valor antes mencionado.

Relación con otros procesos

Las relaciones que tiene el proceso compras con el resto de procesos de la empresa se enumeran a continuación.

No existe un área para crear Datos maestros, como: Proveedores, materiales, servicios, condiciones de precios, etc.:

- **Proveedores (Entradas)**
 - ✓ Externos (Locales y exterior)

- **Gestión de Compras (Procesos)**
 - ✓ Materiales
 - ✓ Logística
 - ✓ Contabilidad
 - ✓ Tesorería

- **Clientes:**
 - ✓ Agrícola
 - ✓ Industrial
 - ✓ Maquinaria
 - ✓ Administración
 - ✓ Tecnología e Información Corporativa
 - ✓ Recursos Humanos.

Las relaciones con los proveedores es estrictamente con los insumos o compras de bienes que se da al realizar cualquier transacción de compra, en este proceso se requiere asociar la orden de compra con el proveedor que llena las expectativas de compra.

Las relaciones con la Gestión de Materiales, el área de Logística se da en estrecha interacción pues es por medio de este proceso donde se da el ingreso, traslado, revisión de los insumos adquiridos y revisión de la documentación, la relación con la gestión de contabilidad y Tesorería se debe a que en este proceso se tramitan todas las solicitudes de pagos generadas y registradas en cuentas por pagar, al igual, Tesorería envía a cuentas por pagar la información del pago de cada transacción registrada para asociar así de manera repositorio esta información.

Las relaciones con la Administración de la Contabilidad, se da en la consulta que el proceso de cuentas por pagar realiza al validar la existencia de cuentas contables y de igual manera cada vez que se genera un asiento contable.

Las relaciones con el proceso de Generación de Información Tributaria se dan en cada transacción realizada pues ésta es parte integral y necesaria para la determinación de la cuantía tributaria, así como de la información de proveedores que se ha de presentar según requiera la hacienda. Las relaciones con el Presupuesto de Gastos y el Presupuesto de Inversión, se da al igual que en el caso anterior en el momento en el que se genera el asiento contable.

Se debe garantizar que los requerimientos de materiales estén en el tiempo requerido por el cliente, con la calidad requerida en la requisición de compra o en las especificaciones del producto, en las cantidades requeridas y a precio del mercado competitivo. Según lo solicitado por el cliente interno.

Descripción breve del resumen de la situación actual del inicio y todo el proceso

Actualmente se manejan proveedores internacionales y locales, la mayor parte de las compras en el exterior se manejan por compras corporativas.

Creación y evaluación de proveedores nuevos en el sistema

Se realizan evaluaciones de proveedores al aperturar un nuevo proveedor de compras críticas e igualmente se realizan evaluaciones anuales a estos proveedores y a proveedores de productos relevantes. Solamente se evalúan proveedores de insumos críticos (los cuales afectan la calidad de los productos finales).

Es importante evaluar a los nuevos proveedores antes de ingresarlos en el sistema, si cumple los requisitos necesarios se procede a crear el nuevo proveedor en el sistema de compras. Este proceso lo realiza el auxiliar de compras encargado de crear los nuevos proveedores, esto lo hace a través del módulo de compras, los datos más relevantes para ingresarlos son los siguientes:

Datos comerciales del proveedor

- Nombre o razón social
- Número de identificación tributaria
- Dirección comercial
- Teléfono
- Actividad a la que se dedica
- Cualquier otro dato que se considere necesario

El encargado de ingresar a los nuevos proveedores realiza el proceso y posteriormente notifica por medio de un correo electrónico a las personas involucradas que se creó un nuevo proveedor dentro del sistema.

Figura No. 7

Formato de Evaluación del Desempeño de Proveedores (a)

Quintalito, S. A.	REGISTRO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE PROVEEDORES		
	Actualización: 1	15-10-2012	Correlativo No.

Fecha:		Tiempo total de la evaluación:	
--------	--	--------------------------------	--

1 GENERALIDADES

1.1 Empresa

Nombre de la compañía:			
No. Nit:		Teléfono:	
		Fax:	
E-mail:		Web Page:	
Dirección Comercial:			
Productos o servicios proporcionados:			
	1		
	2		
Personal entrevistado de la empresa:			
	1		
	2		
	3		

1.2 Equipo evaluador:

2 SISTEMAS DE GESTION (25%)

2.1 Cuenta la empresa con un sistema de gestion de la calidad?

Si	<input type="checkbox"/>	En proceso	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------------	--------------------------	----	--------------------------

2.2 Existen índices de getión de calidad, metodología de auditorias internas u otros que indiquen que existe

Si	<input type="checkbox"/>	En proceso	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------------	--------------------------	----	--------------------------

2.3 La empresa ha implementado otros sistemas de gestión, tales como Inocuidad, Salud Ocupacional, Gestión Ambiental?

Si	<input type="checkbox"/>	En proceso	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------------	--------------------------	----	--------------------------

PUNTEO SECCIÓN:

Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 7

Formato de Evaluación del Desempeño de Proveedores (b)

3	SERVICIOS DISPONIBLES DE LA EMPRESA
3.1	Aspectos Comerciales y Servicios post-venta (20%)
3.1.1	Ofrecen asesoría técnica sobre los productos relacionados con el ingenio?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.1.2	Se obtiene una respuesta de los reclamos o quejas realizados?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.1.3	La actitud del proveedor es accesible ante el incumplimiento de un requisito?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	PUNTEO SECCIÓN: <input type="text"/>
3.2	Infraestructura y equipos (10%)
3.2.1	Conta el proveedor con la infraestructura que garantice la calidad, inocuidad y eficiencia -según sea el caso- de nuestro producto o los productos suministrados por el mismo?
	Si <input type="checkbox"/> En proceso <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	PUNTEO SECCIÓN: <input type="text"/>
3.3	Cumplimiento de especificaciones (30%)
3.3.1	Poseen todos los productos críticos catálogos, fichas técnicas, que especifiquen las características de los productos, su uso, aspectos de seguridad en el manejo de producto, vida útil del mismo?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.3.2	En el momento de la entrega del producto, éste ha sido entregado con el certificado de calidad?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.3.3	El certificado de calidad ha incluido todas las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas en la especificación de producto crítico?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.3.4	En el momento de la recepción del producto, el transporte cumple con los requisitos establecidos de calidad e inocuidad?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.3.5	Durante el período....., el tiempo de entrega del producto fue aceptable?
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	PUNTEO SECCIÓN: <input type="text"/>

Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 7

Formato de Evaluación del Desempeño de Proveedores (c)

3.4 Mejora (15%)			
3.4.1	Los registros, las mediciones de eficacia, observaciones y/o entrevistas indican que las Oportunidades de Mejora identificadas en la evaluación anterior se han abordado adecuadamente?		
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
3.4.2	Los registros indican que el proveedor resuelve adecuadamente las desviaciones identificadas durante las inspecciones y auditorías externas ejecutadas por otros clientes o bien generadas en Auditorías Internas?		
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
3.4.3	El proveedor revisa las acciones correctivas para controlar la puntualidad y su eficacia?		
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
PUNTEO SECCIÓN:		<input type="text"/>	
4	PUNTEO Y OBSERVACIONES		
4.1	PUNTEO TOTAL OBTENIDO		
	<input type="text"/>		
4.2	Observaciones		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		

Fuente: Quintalito, S. A.

Las compras corporativas representan más del 80% del valor total de los insumos comprados para la corporación, entre los cuales se incluyen los siguientes:

- Agroquímicos y Fertilizantes
- Químicos Industriales
- Combustibles y lubricantes
- Metales (láminas, tubería, perfiles)
- Material de empaque (envasado)
- Repuestos para equipos Industriales y Equipos de Transporte de caña y productos terminados adquiridos en el exterior

- Llantas (Nuevas y Reencauchadas)
- Gases Industriales y Electrodo

3.2.1 Debilidades actuales del proceso:

Actualmente se manejan proveedores internacionales y locales. En algunas ocasiones, cuando se realizan compras de nuevos artículos se lleva a cabo una evaluación de proveedor, pero se tiende a tener un proveedor exclusivo por artículo, principalmente en artículos de materias primas. También se pueden dar casos en donde utilizan el mismo proveedor desde diferentes puntos de origen. Todas las compras, sin importar el monto, pasan por un proceso de aprobación por parte de la gerencia.

1. Se depende de otras herramientas fuera del sistema de compras y materiales (Excel, Access, Word) porque no se cuenta con un solo sistema que integrada toda la información de las diferentes áreas de la empresa.
2. No se cuenta con una herramienta que notifique o permita indicar el tiempo establecido en las matrices de compromiso, cliente- proveedor en las requisiciones y ordenes de compras.
3. Actualmente los seguimientos se hacen o se trabaja fuera del sistema de compras y materiales.
4. Se depende de un solo responsable para adquirir reportes estadísticos que ayuden al seguimiento de las órdenes abiertas lo cual se hace bajando la data del sistema de compras y materiales a la base de datos de Access y luego transferirlas al formato de Excel.
5. No se cuenta con los permisos para las consultas de pagos a proveedores que permita garantizar el crédito con el proveedor.
6. El control de anticipos a proveedores que lleva el área de Compras se lleva en formato de Excel.

7. Históricamente, las Compras de Servicio se hacen sin una adecuada segregación de funciones ya que el área de Compras no interviene en el proceso de cotización sino que este proceso se realiza por cada gerencia de área. Se está trabajando en un proyecto de mejora en el sistema de compras y materiales un módulo para realizar cotizaciones.
8. No se deja evidencia de las cotizaciones de forma centralizada. El proyecto de mejora del módulo de compras y materiales busca fortalecer la documentación de dicha actividad.
9. El proyecto de mejora del área de compras y materiales no permite la confidencialidad total de las cotizaciones ya que estas se deben ingresar manualmente al sistema.
10. No se tiene una forma centralizada de cotizar, que sea ágil y en línea y donde todo quede documentado y grabado, idealmente debería estar incluido en el sistema de compras y materiales.
11. Se necesitan varios reportes de seguimiento lo cuales se trabajan manualmente, bajando la información de sistema de compras y materiales. Por ejemplo, seguimiento de requisiciones, seguimiento de órdenes de compra, histórico de precios, estadístico por gestores, etc.

3.2.3 Oportunidades de mejora y desempeño actual

Identificar las oportunidades de mejora/beneficios que se podrían obtener al disponer de un nuevo sistema de información que supere las limitaciones de los sistemas actuales, así como establecer la línea base para la cuantificación de los beneficios.

Los beneficios de un nuevo sistema deben ser categorizados bajo los siguientes conceptos y no solamente por el criterio financiero:

- Financiero/Beneficios de Mercado – reducción de costos / incremento en las utilidades como resultado de un nuevo sistema.
- Beneficios del Proceso de Negocio – Como el proyecto mejorará la eficiencia en el proceso.

- Beneficios de Servicio al Cliente / Proveedor - Como el cliente / proveedor se beneficiará del proyecto.
- Beneficios internos para la compañía – Como se beneficiará la compañía al interior y podrá hacer un mejor uso del mismo.

Con la implementación de nuevos sistemas integrados que resuelvan los problemas que presentan los sistemas actuales se identifican las siguientes oportunidades de mejora/beneficio.

Cuadro No. 4
Oportunidades de mejora/beneficio

Subproceso / actividad	Oportunidad de mejora / beneficio	Medida para la medición del beneficio	Desempeño actual
1. Cotización de proveedor	1. Agrupar los requerimientos por grupo de materiales. 2. Portal de proveedores para cotizar en línea, con envío y recepción de la información de forma electrónica.	1. Tiempo de atención a los requerimientos. 2. Cantidad de cotizaciones procesadas electrónicamente vrs Ahorro en recursos al hacerlo manualmente.	Se realiza manualmente , no se ha cuantificado
2. Órdenes de compra	A través de la adjudicación de la cotización hacia uno o varios proveedores emitir las órdenes de compra automáticamente.	Ahorro de tiempo del recurso humano, el cual se puede aprovechar en análisis.	A pesar de tener indicadores, no se ha podido definir el tiempo atribuido al

			área de compras.
3. Creación de códigos de inventario	Alimentar de forma electrónica el sistema, dándole todos los parámetros para que se cree automáticamente el código desde el usuario (solicitante).	Reducción en el tiempo de creación del código.	Tiempo para apertura de un código 2 días, atribuido a compras.
Planificación de requerimientos de material	Reducción del capital invertido en inventarios	Meta de reducción de capital invertido en inventarios con una planificación basada en necesidades.	Actualmente se tienen proyecciones de inventario con stocks mayores a un año de consumo.
Optimización en creación y registro de documentos de compras	Ahorro en tiempos de ejecución y seguimiento a las compras	Optimización del proceso de compras con una única captura de datos	Referirse a generación de documentos de compras.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Funciones del área de Compras

Jefe de Compras:

- Definir y dar seguimiento a la información necesaria, para obtener los indicadores de efectividad del proceso.
 - Determinar la solución, en caso de encontrarse diferencia entre material entregado a almacén y datos de orden de compra.
 - Coordinar el seguimiento a los requerimientos de materiales, solicitados por los clientes.
 - Tomar decisiones de compras con base a cotizaciones, en coordinación con el cliente para determinar la mejor opción.
 - Verificar que los proveedores cumplan con las condiciones pactadas al momento de la formalización de la compra.
 - Determinar el medio de transporte por medio del cual el proveedor de servicio enviara los materiales.
 - Verificar que los pagos que se solicitan cumplan con la documentación requerida.
1. Aprobar las decisiones que el gestor de compras hace en el momento de adjudicar la orden de compra.
 2. Coordinar la logística de operaciones de almacén de tránsito, para el envío de los materiales.
 3. Analizar información para presentar propuesta de inversiones de los procesos a su cargo.
 4. Coordinar la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, necesarios para la operación a su cargo.
 5. Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto operativo asignado con el objetivo de alcanzar metas estratégicas de la empresa, en cuanto a productividad, reducción de costos y rentabilidad.
 6. Establecer los planes de acción necesaria para llevar un control de pedidos y consumo de insumos y materiales para mantener un óptimo nivel de inventario de los mismos.

7. Participar en el diseño, Planificación y ejecución de proyectos de mejora e innovación para optimizar condiciones de calidad y efectividad en operación.
8. Cumplir con los programas de seguridad industrial para contar con un ambiente seguro de trabajo.
9. Participar los programas enfocados al desarrollo humano del personal, por medio de programas de capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, planes de carrera y sucesión, clima laboral, para obtener de su equipo la contribución más productiva a la operación dentro de la organización.
10. Cumplir con los enunciados de la política de la calidad, políticas generales, normas, procedimientos, así como visión, misión y valores de la organización, así como comunicar, y difundir internamente los postulados fundamentales del grupo.

Gestor de Compras Industriales:

1. Cotizar requisiciones de compras y tomar decisión final, en compras menores, para agilizar el proceso.
2. Adjudicar la compra de material por medio de la orden de compra, la cual debe ser autorizada por el jefe inmediato.
3. Dar seguimiento al avance de las órdenes de compras adjudicadas, para proporcionar información actualizada al cliente.
4. Conciliar la información contenida en la facturación del proveedor, contra la orden de compra emitida, para hacer el razonamiento respectivo en caso de existir diferencia.
5. Confirmar las especificaciones del material solicitado cuando sea necesario, previo a realizar la cotización respectiva.
6. Atender solicitud de proveedores en cuanto a información de sus pagos, cuando sea necesario.
7. Elaborar reporte de información de compras críticas para la toma de decisiones.

Gestor de Compras agrícolas:

1. Identificar los códigos de inventarios para los distintos tipos de fertilizantes que están facturados.
2. Cotizar requisiciones de compras y tomar decisión final en compras menores, para agilizar el proceso.
3. Adjudicar la compra de materiales por medio de la orden de compra, la cual debe ser actualizada por el jefe inmediato.
4. Dar seguimiento al avance de la orden de compras adjudicadas, para proporcionar información actualizada al cliente.
5. Conciliar la información contenida en la facturación del proveedor, contra la orden de compra emitida, para hacer el razonamiento respectivo en caso de existir diferencia.
6. Confirmar las especificaciones del material solicitado cuando sea necesario, previo a realizar la cotización respectiva.
7. Atender solicitud de proveedores en cuanto a información de sus pagos, cuando sea necesario.

Auxiliar de Compras:

Apoyo administrativo a gestor de compras taller y fábrica.

Supervisor de inventarios:

1. Asignación de códigos solicitados por los usuarios.
2. Generar indicadores de Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de compras.
3. Generar reportes generales para la gestión de compras.
4. Apoyo a usuario del Sistema de compras y materiales.

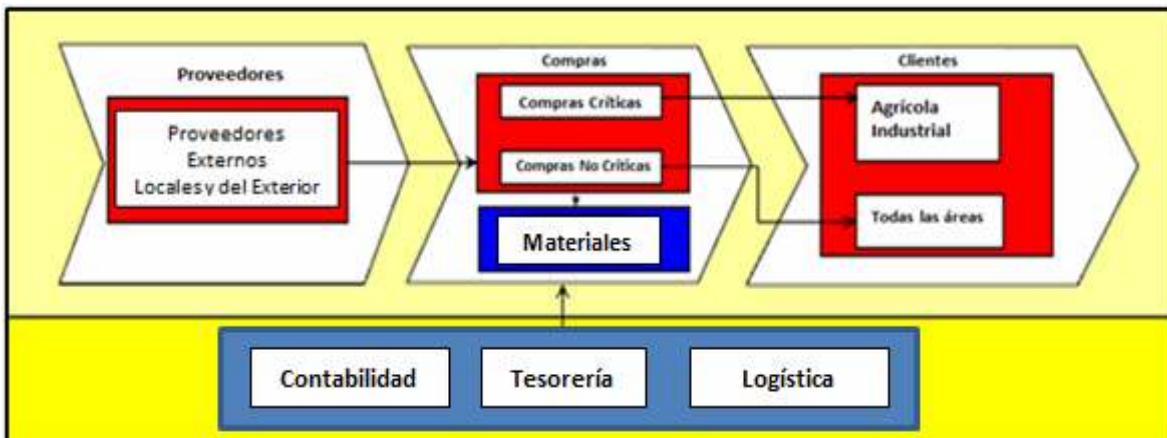
Encargado de Bodega: (Proceso de inventarios)

1. Recepción del material adquirido.
2. Emitir contraseña de pago de factura
3. Generar informe de traslado de mercadería de la bodega central Guatemala a bodegas de la empresa.
4. Coordinar logística de transporte con el jefe de compras.

Piloto Unidad de Compras:

1. Apoyo a los requerimientos de los gestores de compras.
2. Solicitud de cotizaciones con los proveedores.
3. Agilización o traslado de mercadería a las diferentes bodegas (Pedidos de traslado)
4. Traslado de personal por trabajos extraordinarios en la operación.
5. Seguimiento de órdenes de compra.

Figura No. 8
Relación del Proceso de Compras



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Diagnóstico Específico

3.3.1 Estudio y evaluación del control interno

En la evaluación realizada a las distintas áreas de la empresa se utilizó como instrumento de medición: el análisis FODA y la técnica de observación directa como herramienta principal, para detectar debilidades en el seguimiento del control interno a la vez proponer una mejora para reducir o eliminar riesgos, los cuales puedan impactar de forma significativa en los estados financieros de la empresa.

3.4 Procesos de Apoyo

3.4.1 Área Económico Financiero

Área de apoyo a los procesos operativos y responsable de administrar y controlar el uso de los fondos de la empresa, preparación de estados financieros y requerimientos fiscales.

Figura No. 9

Despliegue del proceso contable registro de obligaciones Empresa Quintalito, S. A.

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

Fuente: Elaboración Propia.

3.5 Análisis Específico de las Cuentas por Pagar/Proveedores.

El objetivo es describir el proceso general del proceso de registro de obligaciones de las cuentas por pagar a proveedores ejecutado por el departamento de contabilidad.

La integración que se presenta a continuación muestra el desglose de cada uno de los rubros que integran las cuentas por pagar a proveedores para los periodos comprendidos al 31 de diciembre. En la integración del rubro de proveedores se encuentran incluidos los proveedores de caña y los proveedores locales por emisión de órdenes de compra. Específicamente el rubro de proveedores locales es el que conforma el análisis de la presente evaluación, donde están incluidos las compras por productos y/o servicios realizadas por la empresa.

Cuadro No. 5
Integración de las Cuentas por Pagar a Proveedores

Empresa Quintalito, S. A.		
Integración Cuentas por Pagar		
De los Periodos 2011 y 2010		
Expresado en Quetzales		
Descripción Proveedor	<u>2,011</u>	<u>2,010</u>
Proveedores de caña	21,494,357.86	17,006,538.12
Proveedores locales	22,994,532.09	23,503,068.55
Compañías afiliadas	162,648,092.88	82,161,135.32
Impuestos	17,977,037.73	21,090,503.96
Funcionarios y empleados	4,204,773.02	6,914,370.94
Otros	21,867,183.82	16,555,143.59
Saldo Según Contabilidad	<u>251,185,977.41</u>	<u>167,230,760.47</u>

Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar que los días crédito aunque los mismos se pactan en la negociación que realiza el departamento de compras con los proveedores, este empieza a contar a partir de la fecha que se le da recepción a la factura contable por parte del departamento de tesorería y el mismo es ingresado al sistema.

3.5.1 Descripción general del registro de obligaciones de proveedores

Cada uno de los subprocesos tiene como finalidad contabilizar en el sistema a través de la creación de un documento contable.

Lo anterior permite actualizar las cuentas de mayor y grupo de proveedores (proveedores en general), por pago de compromiso, anticipo, abono, etc.

El resultado de las actividades anteriores permitirá al Jefe de Cuentas por Pagar realizar análisis para el control de las cuentas de proveedores soportado por reportes generados en cada subproceso.

Estas actividades son realizadas por el departamento de contabilidad de cuentas por pagar.

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

- 30 Días
- 45 Días
- 60 Días
- Más de 90 Días

Subprocesos de registro de obligaciones de proveedores:

1. Formulario de confirmación de gestión de pago

2. Estado de cuenta de proveedores
3. Reporte de seguimiento de facturas
4. Reporte de facturas bloqueadas para pago
5. Reporte de compras generadas
6. Libro de compras
7. Reporte de anticipos registrados

3.5.2 Descripción del Proceso de Pagos

El Departamento de Cuentas por Pagar con una frecuencia diaria asignará la ejecución de cada uno de los subprocesos que integran el Proceso de Registro de Obligaciones:

1. Subproceso registro de obligaciones de proveedores:

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

- a. Registro de solicitud de anticipo:** Esta actividad se realizará con el objetivo de proporcionar al proveedor y empleados, cuando sea requerido pagos anticipados por:
 - Registro de solicitud de anticipo a empleados por viajes (estadía, alimentación y otros gastos relacionados).
 - Registro de solicitud de anticipo a proveedores sin recepción total del servicio o material de una orden de servicios o de compra.

- b. Contabilización del anticipo:** La contabilización de los anticipos registrados a través de la funcionabilidad de solicitudes de anticipos, serán contabilizados a cuentas de proveedor

pero con la salvedad que ese anticipo serán registrados en las cuentas de balance asignadas de acuerdo al plan de cuentas de la empresa.

- c. **Registro de facturas y generales por pagar:** el objetivo principal es validar, revisar, procesar y contabilizar los documentos suministrados por los proveedores a la empresa.

En este registro se contempla lo siguiente:

i. Registro de facturas CON entrega de confirmación de pago:

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

Los Auxiliares de Cuentas por Pagar iniciarán sus actividades con la recepción y validación de la factura física, firmada y sellada de recepción del material o servicio de acuerdo al pedido de compra, estos serán previamente recibidos en las Bodegas por un Auxiliar de Cuentas por Pagar, luego se procederá a la revisión de los datos generales, condiciones y monto relacionados con la empresa Quintalito, S. A., finalmente se deberá generar una confirmación de gestión de pago. Es importante, mencionar que cada día se emitirá un reporte de facturas ingresadas y se trasladará al Jefe de Cuentas por Pagar con la correspondiente documentación de soporte.

ii. Registro de facturas SIN entrega de confirmación de pago:

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

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

d. Análisis de cuentas en general: El análisis de cuentas permitirá a los Coordinadores verificar los saldos pendientes de pago para uno o todos los proveedores de la empresa, el objetivo de este análisis es garantizar que cada partida o registro contable, correspondan al proveedor correcto, así como su integración de los saldos y montos.

Entre los reportes a generar son: estado de cuenta de proveedores, reporte de seguimiento de facturas, Reporte de facturas bloqueadas para pago, reporte de compras generadas, libro de compras y reporte de anticipos registrados.

El departamento de cuentas por pagar, tendrá auxiliares de acuerdo a las actividades a desarrollar en éste subproceso, dado que su frecuencia será diaria y el volumen será alto.

Cuadro No. 7

Características del Proceso de Obligaciones a Proveedores

Características del proceso	
Subproceso registro de obligaciones de proveedores:	
Proceso de Entrada	Ordenes de servicio y compras, solicitud de anticipos, registro de obligaciones en general
Proceso de Salida	Facturas contabilizadas, estados de cuenta de proveedores depurados
Frecuencias del Proceso	Diaria y mensual

Fuente: Quintalito, S. A.

3.6. Descripción General del Proceso de Cobro

El objetivo principal es garantizar el proceso de cobranza, este proceso comprende las actividades siguientes:

- Cobro de Clientes Locales
- Cobro de Clientes de Exportación
- Cobro de otras facturaciones
- Servicios de Insumos a Cañeros (Pagos)
- Elaboración carta de cobro – Reclamación
- Liquidación de Cañeros
- Anticipos recibidos de Clientes del Exterior
- Aplicación de facturas con depósitos

Estas actividades son realizadas por el departamento de contabilidad de cuentas por cobrar.

Los términos de cobranza en general para la empresa son los siguientes:

- 30 Días
- 45 Días
- 60 Días
- Más de 90 Días

A continuación se muestra una integración del rubro cuentas por cobrar/clientes al 31 de diciembre de los periodos 2011 y 2010, la información presentada por la empresa a esa fecha, según registros contables es la siguiente:

Cuadro No. 8
Integración de las Cuentas por Cobrar

Empresa Quintalito, S. A.		
Integración de Cuentas por Cobrar		
De los Periodos 2011 y 2010		
Expresado en Quetzales		
Descripción	<u>2.011</u>	<u>2.010</u>
Clientes locales	122,083,764.87	112,839,843.65
Clientes exterior	482,437,919.04	372,515,692.99
Crédito fiscal	19,094,608.79	18,972,211.38
Funcionarios y empleados	650,974.14	1,376,211.61
Otros Ingenios	9,964,520.65	2,146,620.98
Anticipo Cañeros	7,219,504.91	8,671,141.31
Energía eléctrica	2,117,177.62	2,481,382.13
Anticipo Proveedores	5,561,761.59	9,492,551.72
Saldo Según Contabilidad	649,130,231.62	528,495,655.77

Fuente: Elaboración propia

Integración del detalle del rubro cuentas por cobrar –Clientes Locales- al 31 de diciembre de los periodos 2011 y 2010, presentada por la empresa Quintalito, S. A., según registros contables es la siguiente:

Cuadro No. 9

Integración de las Cuentas por Cobrar Locales

Empresa Quintalito, S. A. Integración de Cuentas por Cobrar De los Periodos 2011 y 2010 Expresado en Quetzales		
Descripción	2011	2010
Cientes Locales "A"	3,786,045.72	3,499,374.45
Cientes Locales "B"	2,389,000.21	2,208,110.23
Cientes Locales "C"	2,231,266.36	2,062,319.65
Cientes Locales "D"	11,841,160.84	10,944,573.50
Cientes Locales "E"	2,656,999.85	2,455,817.52
Cientes Locales "F"	18,083,516.42	16,714,271.28
Cientes Locales "G"	17,541,865.22	16,213,632.75
Cientes Locales "H"	2,611,562.85	2,413,820.90
Cientes Locales "I"	2,394,705.31	2,213,383.35
Cientes Locales "J"	6,312,115.98	5,834,176.07
Cientes Locales "K"	1,944,006.75	1,796,810.72
Cientes Locales "L"	1,405,676.60	1,299,241.78
Cientes Locales "M"	8,587,069.93	7,936,875.39
Cientes Locales "N"	3,723,197.90	3,441,285.33
Cientes Locales "O"	8,716,588.66	8,056,587.23
Cientes Locales "P"	10,472,119.81	9,679,193.33
Cientes Locales "Q"	17,386,866.48	16,070,370.19
Saldo Según Contabilidad	122,083,764.87	112,839,843.65

Fuente: Elaboración propia

Se efectuó una integración por días de crédito que la empresa les otorga a sus clientes lográndose determinar los siguientes datos.

Cuadro No. 10
Cédula de Antigüedad de Saldos

Empresa Quintalito, S. A.					Hecho por:	Mlópez
Cédula días crédito a clientes					Revisado por:	
Al 31 de diciembre de 2011						
Expresado en Quetzales						
Descripción	0-30 Días	31-60 días	61-90 días	Mas de 90 días	Saldo Final al 31/12/2011	
Cientes						
Exterior	416,213,567.07	3,303,784.08	46,555,159.50	16,365,408.39	482,437,919.04	
Locales	105,325,301.46	836,042.08	11,781,058.08	4,141,363.25	122,083,764.87	
Energía Eléctrica	2,117,177.62				2,117,177.62	
Subtotal Cientes	523,656,046.15	4,139,826.16	58,336,217.59	20,506,771.64	606,638,861.54	
Otras						
Crédito Fiscal				19,094,608.79	19,094,608.79	
Funcionarios y Empleados				650,974.14	650,974.14	
Anticipos Cañeros				7,219,504.91	7,219,504.91	
Anticipos Proveedores				5,561,761.59	5,561,761.59	
Otros Ingenios				9,964,520.65	9,964,520.65	
Subtotal Otras	-	-	-	23,396,761.28	42,491,370.08	
Total Cuentas por Cobrar	523,656,046.15	4,139,826.16	58,336,217.59	43,903,532.92	649,130,231.62	

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la integración elaborada se pudo determinar que los días crédito que otorga la empresa es de treinta hasta noventa días crédito, salvo casos especiales que por los convenios y/o negociaciones pactadas con sus clientes el crédito puede ser mayor a un mes.

Cabe resaltar que los días de crédito aunque los mismos se pactan en la negociación de la organización son acordados conforme a la política de la empresa, éste empieza a contar a partir de la fecha de emisión de la factura y/o aceptación del servicio por cada área responsable del mismo.

3.6.1. Cobranza de Clientes Locales

La cobranza a los clientes locales se realiza de la forma siguiente

Cientes locales por venta de azúcar se realiza por medio de las comercializadoras, las cuales en periodos diarios o cada dos días

- Realizan transferencias electrónicas a las cuentas bancarias o
- Emiten cheques como anticipo a cuenta de las ventas realizadas.

Al final de mes se emite la factura respectiva por el valor y unidades vendidas. Esta factura es liquidada con los anticipos recibidos durante el mes y normalmente queda abierto para cobro solamente el valor correspondiente al último día del mes, el cual es liquidado como máximo en los tres días del mes siguiente.

Cientes locales por venta de Melaza, se realiza a ganaderos e industriales. Las ventas a ganaderos son en efectivo por medio de depósito en las cuentas bancarias.

Las ventas a industriales se realizan mediante contrato, quienes en algunos casos entregan un anticipo a cuenta de la venta y cuando se concluyen los despachos o entregas de las cantidades de melaza pactadas se procede a la emisión de la facturación respectiva y ejecutar el cobro del saldo pendiente que en promedio se demora quince días su recuperación.

- **Clientes locales por venta de Chatarra**

El pago es al contado por medio de depósito a las cuentas bancarias y se emite la factura respectiva contra la presentación del comprobante de depósito.

- **Clientes locales por venta de Materiales y Repuestos**

El cobro se realiza en promedio en 20 días hábiles.

- **Clientes locales por Servicios de empaque de Azúcar**

El cobro se realiza en promedio en 20 días hábiles.

- **Clientes locales por Servicios de Maquila**

El cobro se realiza contra presentación de factura. Tienen quince días de crédito.

- **Clientes locales por Servicios de Arrendamiento, Horas de Vuelo, Telefonía, Transporte, Supervisión y otros**

El cobro se realiza contra presentación de factura. En promedio se les da veinte días de crédito. Clientes locales por venta de Energía en Guatemala, el plazo de crédito es de cinco días.

3.6.2 Cobranza de Clientes de Exportación

El proceso de cobranza para los clientes de exportación de azúcar, HTM, Melaza y Alcohol, es contra la recepción de documentos por parte del cliente, que en promedio se demora quince días. Solamente ser un cliente que tiene noventa días de crédito y eventualmente se reciben anticipos de los clientes del exterior.

3.6.3 Cobranza de Otras facturaciones

El proceso de cobranza tiene un plazo de quince días de crédito.

Servicios de Insumos a Cañeros (Pagos)

Los servicios e insumos a Cañeros son entregados conforme a los requerimientos y necesidades, el cargo se realiza con una nota de débito y se acumulan durante un periodo aproximado de siete meses y se ejecuta el cobro mediante el neto de la caña recibida.

Elaboración carta de cobro – Reclamación

Se debe elaborar carta de cobro (reclamación), al momento que los valores a cobrar se encuentran vencidos. Se utilizarán tres niveles de reclamación

- Primer nivel, recordatorio de cobro
- Segundo nivel, cobro administrativo
- Tercer nivel, cobro judicial

Liquidación de Cañeros – Compensación

En el módulo de cañeros se generan los registros por anticipos, entrega de materiales, prestación de servicios. La liquidación y compensación de Cañeros se realizará por medio del módulo.

Anticipos recibidos de Clientes del Exterior

Los anticipos se liquidarán contra el pago total de la factura de venta de exportación.

Aplicación de facturas con depósitos

En el caso de las ventas de Melaza, Chatarra, Materiales Obsoletos y Materiales Excedidos, las facturas serán contabilizadas contra los depósitos realizados por los clientes en el banco.

3.7 Análisis de la información financiera

En la evaluación que se realizó a la empresa se examinaron los estados financieros de la empresa Quintalito, S. A., correspondiente a los años 2010 y 2011 obteniendo los siguientes resultados.

3.7.1 Análisis de los Balances Generales

Es un estado financiero principal histórico que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado, actualmente los Balances Generales de la empresa Quintalito, S. A., fueron preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

(PCGA), Normas Internacionales de Contabilidad e Interpretaciones SIC, aplicando el Plan Contable General y en el marco de la doctrina contable.

Según lo estipulado en la NIC 1: Presentación de Estados Financieros **“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación y rendimiento financiero de la entidad”**. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de dicha situación, del rendimiento de importancia radical para el accionista y de los flujos de efectivo de la empresa; generan información útil a una amplia variedad de usuarios y servir de base para decisiones de inversión.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Podemos obtener estos resultados de equilibrio si los Estados Financieros reflejan la situación del activo, pasivo, patrimonio neto, gastos e ingresos en los que se incluyen las pérdidas y ganancias, y flujos de efectivo de la empresa. Esta información, junto con la contenida en las notas o explicaciones adicionales, ayudará a los usuarios a predecir los flujos futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos.

Los estados financieros reflejarán fielmente, la situación, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad. La imagen fiel exige la representación real de los efectos de las transacciones diarias; así como de otros eventos y condiciones que las afectan, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos.

Se presumirá que la aplicación de las NIIF, acompañada de informaciones adicionales cuando sea preciso, dará lugar a estados financieros que proporcionen una presentación razonable.

Como punto final se debe tener presente que el Balance General es formulado, además de los convencionalismos y normas establecidas, aplicando criterios profesionales y personales.

La estructura conceptual del FASB (Financial Accounting Standards Board) cree que las medidas proporcionadas por la contabilidad y los informes financieros son esencialmente cuestión de criterio y opinión personal; de ahí justamente la variedad de criterios profesionales en cuanto a los métodos para determinar el costo de los inventarios, depreciación, arrendamientos a largo plazo, impuestos diferidos, planes de jubilación, etc., asimismo los criterios varían de acuerdo al tipo de empresa, giro del negocio, ubicación geográfica, situación tributaria, etc. pero sin apartarse de los principios y normas fundamentales de la Contabilidad.

Cuadro No. 11

QUINTALITO, S. A.

BALANCES GENERALES

AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2011 Y 2010

(MONTOS EXPRESADOS EN QUETZALES)

DESCRIPCIÓN	2,011	%	2,010	%
ACTIVO				
Circulante				
Efectivo	30,462,131.45	2.32	50,299,037.96	4.52
Cuentas por cobrar	649,130,231.62	49.52	528,495,655.77	47.48
Inventarios	145,883,457.65	11.13	124,550,323.55	11.19
Gastos anticipados	66,386,055.09	5.06	84,889,805.23	7.63
Otros Activos	84,171,377.94	6.42	80,555,620.99	7.24
Total activo circulante	976,033,253.75	74.46	868,790,443.50	78.05
OTROS ACTIVOS				
Inversiones	72,321,503.25	5.52	66,074,375.06	5.94
Total Otros Activos	72,321,503.25	5.52	66,074,375.06	5.94
PROPIEDADES Y EQUIPO, NETO	262,437,172.82	20.02	178,214,735.70	16.01
Total del activo	1,310,791,929.81	100.00	1,113,079,554.26	100.00
PASIVO Y PATRIMONIO DE ACCIONISTAS				
PASIVO A CORTO PLAZO				
Provisión Gastos de Reparación	625,426.52	0.04	513,215.50	0.04
Cuentas por pagar diversas	251,185,977.41	15.68	167,230,760.47	12.55
Porción circulante de préstamos bancarios	247,412,996.23	15.44	155,415,102.59	11.66
Dividendos por pagar	44,228,973.30	2.76	60,089,467.03	4.51
Total Pasivo Corto Plazo	543,453,373.47	33.92	383,248,545.59	28.75
PASIVO A LARGO PLAZO				
Préstamos bancarios	577,296,991.21	36.03	517,169,018.31	38.80
Reserva para indemnizaciones	9,182,190.29	0.57	8,415,989.14	0.63
Total Pasivo Largo Plazo	586,479,181.50	36.60	525,585,007.45	39.43
Total del pasivo	1,129,932,554.97	70.52	908,833,553.04	68.19
PATRIMONIO DE ACCIONISTAS				
Capital pagado	13,018,040.00	0.81	12,258,040.00	0.92
Reserva legal	21,207,934.06	1.32	18,243,245.88	1.37
Utilidades por distribuir	121,569,473.29	7.59	156,384,471.26	11.73
Utilidad del periodo	316,532,356.51	19.76	237,118,689.11	17.79
Total Patrimonio	472,327,803.87	29.48	424,004,446.25	31.81
Total del pasivo y patrimonio	1,602,260,358.83	100.00	1,332,837,999.30	100.00

Fuente: Quintalito, S. A.

Efectivo

La disminución que tiene la empresa en esta cuenta es de 2.32% en relación al total del activo de la empresa producto de una debilidad en las políticas en la gestión de cobros las cuales no están siendo supervisadas para su cumplimiento.

Clientes

Se puede apreciar que las ventas al crédito superan el 49.52% del total del activo, por lo tanto es necesario que se realice una evaluación de cumplimiento de las políticas de créditos para no poner en riesgo la liquidez de la empresa y con el objetivo de obtener mayor disponibilidad de efectivo como garantía de un exitoso negocio en marcha se debe reducir la práctica de esta negociación en el mercado local y extranjero.

Propiedad, planta y equipo

Los activos fijos de la empresa tuvieron un incremento del 4.00% anual equivalente a 84 millones de quetzales, representando un 20.02% de su capacidad instalada del total de los activos fijos. Este incremento se debe a las capitalizaciones de las inversiones de las obras en proceso que se realizaron en el mes de octubre y diciembre del período 2011 de las áreas de fábrica, maquinaria y agrícola.

Proveedores y cuentas por pagar a corto plazo

Según el análisis del total del pasivo a corto plazo se determinó que para el año 2011 se trabajó con créditos cortos un 41.00% para las mejoras y compra de materiales, y un 33.46% comparado al año anterior. También se ha trabajado en la eliminación del endeudamiento a corto plazo, sin embargo en esta práctica se aprovechan las ampliaciones de créditos que se da en las negociaciones con nuestros proveedores.

Pasivo a largo plazo

Para el período 2011 se reflejan en los porcentajes de préstamos bancarios una disminución del 2.33% comparado con el año anterior, el endeudamiento de la empresa es producto de las ampliaciones que actualmente se están ejecutando en las fábricas para incrementar la capacidad instalada.

Utilidades retenidas

Se determinó en el análisis efectuado al balance general, que las utilidades por distribuir a los accionistas representan el 7.59% comparado con el año anterior el cual era del 11.73%. Se consultó el contador general e indicaba que esa disminución se debe a inversiones que la empresa ha realizado en la diversificación de su producto en el mercado local e internacional.

3.8 Análisis de los Estados de Resultados

El Estado De Resultados

El Estado de Pérdidas y ganancias o Estado de Resultados es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. También muestra detalladamente como se ha obtenido la utilidad del ejercicio, mientras que el balance general únicamente muestra la utilidad, más no la forma como se ha obtenido, razón por la cual el Estado de Resultados se considera como un estado complementario del Balance General.

Primera parte del Estado de Resultados

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compraventa de mercancías hasta determinar la utilidad o la pérdida de ventas, o sea, la diferencia entre el precio de costo y el de venta de las mercancías vendidas.

Segunda parte del Estado de Resultados

La segunda parte consiste en analizar detalladamente los gastos de operación, así como los gastos y productos que no corresponde a la actividad principal del negocio, y determinar el valor neto que debe restarse a la utilidad bruta, para obtener la utilidad o pérdida del ejercicio.

Relación entre el Balance General y el Estado de Resultados

Para comprobar que el Estado de pérdidas y ganancias complementa al Balance general, la utilidad o pérdida que arroje dicho estado debe ser igual al aumento o disminución que se obtenga de comparar el Capital del Balance anterior con el Capital del Balance actual. Además, el inventario final de mercancías debe ser el mismo en los dos documentos.

De acuerdo con lo anterior, los únicos puntos de contacto que tiene el Balance general con el Estado de pérdidas y ganancias son: la utilidad o pérdida del ejercicio y el inventario final de mercancías.

Cuadro No. 12

QUINTALITO, S. A.

ESTADOS DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL PERÍODO 2011 Y 2010

(MONTOS EXPRESADOS EN QUETZALES)

DESCRIPCIÓN	2,011	%	2,010	%
VENTAS				
AZÚCAR				
Local	523,316,514.63	17.32	370,118,234.20	15.70
Exportación	1,446,383,935.42	47.88	1,081,191,664.45	45.86
Total Ventas Azúcar	1,969,700,450.05	65.20	1,451,309,898.65	61.56
MELAZA				
Local	45,606,340.66	1.51	41,659,228.00	1.77
Exportación	71,433,698.44	2.36	60,502,603.43	2.57
Total Ventas Melaza	117,040,039.09	3.87	102,161,831.42	4.33
ENERGÍA ELÉCTRICA				
Energía	647,895,143.88	21.45	621,573,946.53	26.37
Total Ventas Energía Eléctrica	647,895,143.88	21.45	621,573,946.53	26.37
PRODUCTOS AGRÍCOLAS				
Caña	278,293,408.60	9.21	176,219,786.01	7.48
TOTAL VENTAS	3,012,929,041.62	99.73	2,351,265,462.62	99.74
Otros ingresos	8,198,487.08	0.27	6,142,931.99	0.26
TOTAL VENTAS Y OTROS INGRESOS	3,021,127,528.70	100.00	2,357,408,394.62	100.00
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTA				
Azúcar	237,188,009.64	7.85	257,488,823.46	10.92
Melaza	9,256,375.49	0.31	9,915,083.54	0.42
Energía eléctrica	21,793,827.06	0.72	8,104,904.21	0.34
Caña	3,203,640.76	0.11	2,189,988.11	0.09
Total Costo de Ventas	271,441,852.95	8.98	277,698,799.32	11.78
Margen de utilidad bruta	2,749,685,675.75	91.02	2,079,709,595.30	88.22
GASTOS OPERATIVOS				
GASTOS ADMINISTRACIÓN				
Administración General	226,098.32	0.01	65,919.41	0.00
Administración Financiera	678,294.96	0.02	197,758.21	0.01
Administración de Riesgos	231,063.65	0.01	223,951.69	0.01
Otros Gastos Administrativos	25,680,171.46	0.85	18,774,234.32	0.80
Total Gastos Administración	26,815,628.39	0.89	19,261,863.63	0.82
GASTOS FINANCIEROS				
Otros Gastos Financieros	18,202,704.62	0.60	26,532,235.87	1.13
Total Gastos Financieros	18,202,704.62	0.60	26,532,235.87	1.13
GASTOS DE VENTAS	17,387,786.07	0.58	20,907,555.77	0.89
BONIFICACIÓN DIRECTORES	247,667.78	0.01	115,842.30	0.00
Total Gastos Operativos	62,653,786.85	0.02	66,817,497.57	2.83
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	2,687,031,888.90	88.94	2,012,892,097.73	85.39
Provisión impuesto sobre la renta	832,979,885.56	27.57	623,996,550.29	26.47
UTILIDAD NETA	1,854,052,003.34	61.37	1,388,895,547.43	58.92

Fuente: Quintalito, S. A.

Análisis de los costos de producción y venta

Se puede observar en este resultado, que el margen de utilidad bruta con relación al año anterior fue de 2.80%, considerando que las plantaciones de caña se encontraban en un buen nivel de maduración por las lluvias que eventualmente recibieron.

Análisis del costo de ventas

Unos de los objetivos primordiales de la empresa es garantizar según la norma de calidad los principales procesos manteniendo la calidad de sus productos, derivado que actualmente está certificada bajo los estándares de calidad. El costo de venta, refleja que este objetivo fue cumplido y que el margen de utilidad bruta es de 91.02%, superando la meta indicada en la planificación anual de desempeño.

Análisis de los gastos de operación

Se determinó en el análisis de los gastos de operación, que la variación fue considerable en los dos años de comparación. Se concluye que, dentro de la estrategia de cumplir las metas de rentabilidad, el representante de Recursos Humanos indicó que los ajustes salariales solo fueron aplicados al salario mínimo; con el objetivo de mitigar el riesgo de perder el recurso humano se tiene autorizado un ajuste salarial general a todo el personal de nóminas de la empresa.

Análisis de las utilidades netas

La ganancia neta del ejercicio refleja un resultado muy atractivo para los accionistas de la empresa. En el análisis efectuado se determinó que de acuerdo con el plan estratégico organizacional, los objetivos están enfocados a invertir en un mercado con mayor cobertura y expansión de la capacidad instalada, así como la incursión a nuevos productos como la producción de alcohol derivado de la melaza. Sin embargo, se recomienda evaluar el logro de objetivos del plan general de estrategias de los accionistas.

3.9 Análisis de las Razones Financieras

Los estados financieros revelan la posición real de las operaciones de la empresa con relación a algún período determinado. Sin embargo el valor real de los estados financieros radica en el hecho que dichos instrumentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa.

El análisis de estados financieros desde el punto de vista de un inversionista, sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de los estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos.

Las razones financieras se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.

Las razones financieras ideales para una empresa se establecen dependiendo cuál es el mercado donde se desenvuelve la misma. La empresa Quintalito, S. A., para determinar sus razones financieras ideales debe comparar con la situación financiera o estadística de las empresas productoras de azúcar existentes en el territorio de Guatemala. Esto para lograr una comparación real de cuáles son las razones o estadísticas financieras que maneja este tipo de empresas. Cabe resaltar que las razones ideales también pueden variar dependiendo de las condiciones económicas de cada empresa, sus fines y objetivos.

Razones de solvencia

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas. El propósito de la empresa no es solo el

control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada los acreedores del negocio están interesados principalmente en la liquidez de la empresa. Sus reclamaciones o derechos son de corto plazo, y la capacidad de una empresa para pagarlos se juzga mejor por medio de un análisis completo de su liquidez. Por otra parte, los derechos de los tenedores de bonos son de largo plazo. Por eso mismo, están más interesados en la capacidad de los flujos de efectivo de la empresa para dar servicio a la deuda en el largo plazo.

A aquellos que invierten en las acciones comunes de una compañía les interesan principalmente las utilidades presentes y futuras esperadas y la estabilidad de tendencia de las mismas. Con el fin de negociar con más eficacia la obtención de fondos externos, la administración de una empresa debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que los proveedores externos de capital utilizan para evaluar a la empresa.

La administración también utiliza el análisis financiero con fines de control interno. Se ocupa en particular de la rentabilidad de la inversión en diversos activos de la compañía y en la eficiencia con que son administrados.

Además de los proveedores de capital y de la empresa misma, diversas dependencias gubernamentales usan en ocasiones el análisis financiero. En particular, las dependencias reguladoras revisan la tasa de rendimiento que una compañía obtiene sobre sus activos, así como la proporción de fondos que no son de capital empleados en el negocio.

Cabe mencionar que dentro de la política establecida por la empresa, solo están plasmados los días créditos para las cuentas por pagar/proveedores y cuentas por cobrar/clientes los cuales son

de 30 a 90 días dependiendo el tipo de negociaciones que se haga con los proveedores y con los clientes. La empresa Quintalito, S. A., no cuenta con políticas definidas para todas las razones financieras que se deben de utilizar para el análisis correspondiente de los estados financieros.

Índice de Solvencia

Se utiliza como un indicador de la capacidad de la empresa para liquidar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Tal relación se considera lógica debido a que las deudas a plazo menor de un año normalmente son liquidadas con los recursos líquidos resultantes de la conversión en efectivo de los activos circulantes. Por la naturaleza de estos activos su conversión en efectivo se efectúa dentro del plazo de un año.

Formula:
$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

<u>Activo Circulante</u>	<u>976,033,253.75</u> = 1.79
Pasivo Circulante	543,453,373.47

El cociente resultante es 1.79 significa que la empresa tiene Q1.79 de activos por cada quetzal de pasivo exigible en un plazo menor al año.

Esta razón financiera determina la cantidad de Activos Circulantes, para cubrir pasivos u obligaciones a Corto Plazo o sea la cantidad "X" en quetzales de activo circulante para pagar Q1.00 de Pasivo a Corto Plazo. Esto significa que considera todas las cuentas que generan capital de trabajo como lo son: Caja, Cuentas por Cobrar e Inventarios, vrs los pasivos a corto plazo.

Parámetro estándar debería ser de 2 a 1, esto significa que se tienen dos activos por un pasivo. Cualquier índice mayor a este es bueno.

De liquidez o prueba del ácido

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos y se obtiene restando el inventario del activo circulante.

Formula:
$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

<u>Activo Circulante - Inventario</u>	$\frac{976,033,253.75 - 145,883,457.65}{543,453,373.47} = 1.52$
Pasivo Circulante	

El resultado de esta prueba demuestra que la empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar sus deudas a corto plazo, una relación sana de liquidez inmediata es de 1 a 1, por lo que esta razón comprueba que la empresa tiene suficiente liquidez para afrontar el pago de deudas. Esta prueba es más rígida en virtud que mide los Bienes disponibles y exigibles para el pago de los pasivos a corto plazo.

De capital de trabajo

Es una medida que se utiliza para expresar la relación entre activos y pasivos corrientes, es el exceso de activos corrientes sobre pasivos corrientes. El valor del capital de trabajo se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos

recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo según el tamaño de la organización y la naturaleza de sus actividades.

Formula:
$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

<u>Activo</u>	$\frac{976,033,253.75}{543,453,373.47} = 1.80$
Pasivo	

El resultado de esta razón financiera muestra que la empresa cuenta con un capital de trabajo en exceso sobre sus pasivos corrientes, esto derivado del tamaño de la entidad, además indica la solidez financiera que esta razón expresa.

Solvencia Inmediata (disponible)

Mide la capacidad de efectivo más los vales negociables (inversiones a Corto Plazo) para hacerle frente a las obligaciones a Corto Plazo, se le conoce con el nombre de Solvencia Disponible, los parámetros de esta razón son mas rígidos ya que únicamente todo el disponible para pagar las obligaciones a corto plazo, por lo que se toma en cuenta el rubro de caja y los valores negociables en bolsa.

Formula:
$$\frac{\text{EFECTIVO (+) VALORES NEGOCIABLES}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$$

<u>Efectivo (+) Valores Negociables</u>	$\frac{30,462,131.45 + 72,321,503.25}{543,453,373.47} \times 100 = 18.00$
Pasivos Circulantes	

El resultado de esta razón financiera muestra que la empresa cuenta con un capital de trabajo de 18.00% sobre sus pasivos corrientes derivado del tamaño de la entidad.

Razones de Estabilidad

Son las que miden el grado de protección a los acreedores e inversionistas a Largo Plazo, con los activos que no son utilizados para la generación del capital de trabajo, es decir son los activos que se utilizan como garantía.

Estabilidad

Muestra la forma en que los activos fijos están garantizando las obligaciones a Largo Plazo o sea cuanto de activo fijo tiene la empresa para garantizar o en su defecto para pagar Q1.00 de pasivo a largo plazo.

Formula:
$$\frac{\text{ACTIVO FJO (neto)}}{\text{PASIVO LARGO PLAZO}}$$

<u>Activo Fijo (neto)</u>	<u>262,437,172.82</u> x 100 = 44.00
Pasivos Largo Plazo	586,479,181.50

Este índice podrá variar en los primeros años cuando la empresa necesite financiamiento para la compra de activos fijos, al inicio el índice será mayor que uno, cuando el cual irá aumentando cuando se paguen los pasivos. Por el contrario si el índice fuera menor a uno, esto significa que la empresa no tiene garantía suficiente para cubrir los pasivos a largo plazo. Cuando el índice sea igual a uno implicara que el activo ha cubierto la totalidad del pasivo. Como regla general este índice siempre resulta ser mayor que uno.

Inversión en Activos Fijos

Indica la porción de los inversionistas que han sido utilizadas en la adquisición de activos permanentes, cuya característica es la del uso por parte de la empresa.

Formula:
$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVOS FIJOS (netos)}}$$

<u>Capital Contable</u>	$\frac{472,327,803.87}{262,437,172.82} = 1.79$
Activos Fijos (netos)	262,437,172.82

Cuando una empresa inicia operaciones este índice puede ser mayor que uno, con el pasar de los años éste deberá bajar porque se aumentarán los activos fijos y los fondos no son utilizados para la compra de activos fijos el parámetro estándar de este deberá ser del orden del Q0.40 ó Q0.20

De autonomía o propiedad

Es la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total. Esta razón indica la cantidad de activos que la empresa ha adquirido con el capital pagado por los accionistas.

Formula:
$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVOS TOTAL}} \times 100$$

<u>Capital Contable</u>	$\frac{472,327,803.87}{976,033,253.75} \times 100 = 48.00$
Activos Total	976,033,253.75

Según este resultado se observa que la adquisición de bienes con el capital de los accionistas ha sido significativa, pues el capital únicamente representa un 48.00% sobre el total de activos. Nos señala que parte de los activos totales de la empresa son financiados con capital de los propios inversionistas, o sea los activos que son propiedad directa de los Socios no debe ser exclusivo

para la compra de los activos ya que de seguirse este procedimiento no se estarán utilizando las líneas de crédito existentes.

De endeudamiento

Mide la porción de activos financiados por deuda, es conocido también como apalancamiento financiero. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

Formula:
$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

<u>Pasivo Total</u>	$\frac{543,453,373.47}{976,033,253.75} \times 100 = 55.68$
<u>Activo Total</u>	976,033,253.75

Tradicionalmente la razón de endeudamiento debería estar por debajo del 60%, si el porcentaje es mayor del 60% la empresa está corriendo un nivel alto de financiamiento, que al final puede ser riesgoso e indica el control que tienen los proveedores o acreedores sobre los bienes de la empresa, pero también depende del tamaño de la empresa y el tipo de industria.

Otro enfoque de endeudamiento

Señala que los propietarios tienen Q. "X" en el negocio por cada Q1.00 que tienen los acreedores y mide el grado de inversión de los Acreedores o hasta qué grado la Empresa depende de terceros. Si es menor a un quetzal, significa que la empresa depende en un porcentaje no mayor al dinero aportado por los acreedores.

Formula: $\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$

<u>Capital Contable</u>	$\frac{472,327,803.87}{1,129,932,554.97} \times 100 = 41.00$
Pasivo Total	1,129,932,554.97

Solidez

Indica cuánto de los activos totales tiene la empresa para pagar Q1.00 de pasivo total, porque este índice debe ser mayor que uno. Si en caso el índice fuera igual a uno, significaría que la empresa ya no tiene capital, y si fuera menor que uno la empresa estaría en posición de pérdida.

Por el contrario, un índice muy elevado de esta razón implica que la empresa o tiene un pasivo y está trabajando exclusivamente con su patrimonio, lo cual no puede ser conveniente en algunos casos.

Formula: $\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$

<u>Activo Total</u>	$\frac{1,310,791,929.81}{1,129,932,554.97} = 1.16$
Pasivo Total	1,129,932,554.97

Razones de Rentabilidad (Productividad)

Estas miden el éxito o fracaso que tiene la empresa durante un periodo de tiempo por lo general un año. Estas razones son las que nos muestran las utilidades o pérdidas operacionales.

Margen de utilidades (rentabilidad de las ventas)

Representa el margen de ganancia obtenida por cada quetzal de ventas después de haber deducido todos los costos y gastos.

Formula:
$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Utilidad Neta	$\frac{1,854,052,003.34}{3,021,127,528.70} \times 100 = 61.36$
Ventas Netas	3,021,127,528.70

Esta razón también varía según el tipo y tamaño de la industria, generalmente es satisfactorio un rango de 2% a 3% de las ventas netas. Esta es una de las cifras más importantes para los inversionistas porque representa el incremento global que tendrá su patrimonio.

Tasa de Rendimiento (rendimiento de capital)

Es el rendimiento anual que obtiene la empresa por un año de gestión administrativa, tomándose como base la inversión sobre el capital pagado. Esto significa que la empresa tendrá un rendimiento superior al de colocar su capital en fondos de inversión a plazo fijo. En otras palabras resulta ser los beneficios que obtiene la empresa sobre la inversión de los propietarios o sea los centavos que se tienen de utilidad por cada quetzal invertido. El parámetro estándar que tiene debería alcanzar la empresa es de un 20% a 30%.

Formula:
$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Utilidad Neta	$\frac{1,854,052,003.34}{472,327,803.87} * 100 = 81.00$
Capital Contable	472,327,803.87

Es importante señalar que a diferencia del cálculo de margen de utilidad o rentabilidad de la venta, aunque el porcentaje sea igual la base de cálculo será distinta, ya que la primera fórmula (rentabilidad de las ventas) como su nombre lo indica, no señala la ganancia por cada quetzal invertido. Por el contrario la fórmula de tasa de rendimiento nos muestra la utilidad por cada quetzal invertido.

Margen de Utilidad Bruta

Nos señala la ganancia que se obtiene por Q1.00 de ventas restándole los costos variables, es conocida con el nombre de construcción o porcentaje de ganancia marginal. El porcentaje servirá para la fijación de precios de venta y deberá ser la cantidad suficiente para cubrir los gastos variables de venta y los gastos administrativos.

Formula:
$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

<u>Utilidad Bruta</u>	<u>2,749,685,675.75</u> x 100 = 91.02
Ventas Netas	3,021,127,528.70

Margen de Utilidad Neta en Ventas

Nos señala la ganancia que se obtiene por cada quetzal de venta, restándole los costos variables, (+) los gastos directos de ventas. Este índice se utiliza cuando hay varios centros de distribución para determinar qué centro es más productivo o que producto es más rentable, lo que significa que podrá calcularse, por departamento, producto, área o centro de distribución, un parámetro estándar podrá ser de un 40% o más.

En otras palabras nos muestra la ganancia que se obtiene pendiente de los gaste índice se utiliza cuando hay varios centros de distribución para determinar qué centro es más tos administrativos y la carga financiera.

Formula:
$$\frac{\text{UTILIDAD NETA EN VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

<u>Utilidad Neta en Ventas</u>	$\frac{2,749,685,675.75}{3,021,127,528.70} * 100 = 91.02$
Ventas Netas	3,021,127,528.70

Rentabilidad de la Inversión

Nos indica el porcentaje en que rindió las utilidades del total de inversión, o sea mide los rendimientos de la empresa, el parámetro de está razón puede ser un poco variable pero lo recomendable es que sea por lo menos de un 5% o más, esto significa que los activos que tiene la empresa si están contribuyendo a la generación de utilidades dentro de la empresa.

Formula:
$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

<u>Ventas Neta</u>	$\frac{3,021,127,528.70}{976,033,253.75} x 3.10$
Activo Total	976,033,253.75

Razones de Actividad

Muestran la actividad con que la empresa está usando los activos empleados, en otras palabras son las que miden la eficiencia de la utilización de los activos que general capital de trabajo.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Formula:
$$\frac{\text{VENTAS NETAS (crédito)}}{\text{PROMEDIO DE CTAS. POR COBRAR}}$$

<u>Ventas Netas (crédito)</u>	<u>3,021,127,528.70</u> x 4.65
Promedio de Ctas. Por Cobrar	649,130,231.62

Indica las veces que la empresa ha movido las cuentas por cobrar durante el año, esto significa el número de veces en que se recupera el crédito otorgado a los clientes durante el año.

Política de la empresa

El indicador anterior muestra que un año calendario las cuentas por cobrar rotan cinco veces en el mismo. Lo que es contrario a la política de la empresa, su pretensión es que esta rotación sea de doce veces al año.

Plazo Medio de Cobranza

Señala el plazo en días de la recuperación del crédito o sea el periodo durante el cual la empresa dejará de recibir ingresos en concepto de Cuentas por Cobrar. Muestra el tiempo de financiamiento a los clientes.

Formula: $\frac{360}{\text{ó } 365} = \text{DIAS}$
 ROTACION CTAS. POR COBRAR

$\frac{360}{\text{ó } 365} = \text{Días}$	$\frac{360}{\text{ó } 365} \times 100 = 77.42$
Rotación Ctas. Por Cobrar	4.65

Política de la empresa:

La razón anterior refleja que cada 77 días se recuperan las cuentas por cobrar, lo que es contrario a la política establecida por la empresa, la cual concede un crédito de 30 días.

Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el número de veces que se ha pagado a los acreedores en el transcurso de un periodo. En otras palabras el número de financiamientos que otorgan los proveedores en su conjunto.

Formula: $\frac{\text{SALDO DE PROVEEDORES}}{(\text{COSTO DE VENTAS} / 360)}$

<u>Saldo de Proveedores</u>	$\frac{22,994,532.09}{\text{ó } 22,994,532.09} = 30.50$
(Costo de Ventas/360)	$(271,441,852.95/360) \quad 754,005.15$

Plazo Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa necesita de financiamiento para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Formula: } \frac{360 \text{ ó } 365}{\text{ROTACION CTAS. POR PAGAR}} = \text{DIAS}$$

$\frac{360 \text{ ó } 365}{\text{Rotación Ctas. Por Pagar}} = \text{Días}$	$\frac{360}{11.80} \times 11.80$
	30.50

Política de la empresa:

La razón anterior refleja que las cuentas por pagar rotan 11.80 veces año, lo que refleja que la política establecida por la empresa se está cumpliendo.

Capítulo 4

4.1 Antecedentes

Dentro de su organización las empresas en general se trazan distintos objetivos y metas, los cuales pretenden alcanzar en un tiempo determinado. Para esto necesitan contar con procedimientos de control dentro de todos los procesos que realizan en las distintas áreas que conforman la organización.

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

4.2 Planteamiento

La propuesta tiene su base en la investigación realizada a través de la observación, recolección de datos, entrevistas, cuestionarios, etc., los cuales fueron herramientas útiles para hacer una propuesta de mejora al proceso de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa Quintalito, S. A. Además se tomaron como base conceptos bibliográficos acerca de control interno dentro de la organización de una empresa.

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo General

- Presentar un proceso actualizado y mejorado en el área de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, con la finalidad de unificar un procedimiento que se adecúe a las necesidades que la empresa presenta actualmente y así evitar contingencias administrativas, contables y fiscales, con el fin de presentar información financiera confiable, segura y oportuna.

4.3.2 Objetivos Específicos

Proporcionar un procedimiento de control adecuado y actualizado del área de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de acuerdo con las necesidades de la empresa.

- Evaluar periódicamente las políticas y el funcionamiento del control interno en las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Proporcionar una clara definición de las actividades para evitar la duplicidad de funciones.
- Identificar quiénes son los participantes y responsables directos en el procedimiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Implementar un manual o guía para capacitar al personal involucrado en el proceso de la cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

4.4 Estructura de la propuesta

4.4.1 Procedimientos de control

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo primordial proporcionar una mejora al procedimiento de control de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, tomando como base el proceso actual para que genere información confiable, oportuna y segura.

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

La garantía que dan los procedimientos de control a todas las áreas de la empresa es que la información que se consolida a través de sus estados financieros se pueda considerar confiable. Al tener los procedimientos adecuados se cuenta con herramientas para detectar el momento y lugar donde se puede dar alguna falla para poder corregirla a tiempo y que ello no genere mayores complicaciones en la estructura de control de la empresa.

4.4.2 Propuesta de solución a la problemática

La propuesta que se presenta a continuación consiste en una mejora a los procedimientos de control actuales para el área de Finanzas específicamente en el rubro de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa Quintalito, S. A. Por medio de la investigación realizada, se hace necesario la implementación de un sistema de procedimientos que a la vez constituyen las políticas y procedimientos que se deben tomar en cuenta para una adecuada administración de las cuentas por pagar/proveedores y cuentas por cobrar/clientes, con el objetivo que la administración evalúe y tome la decisión de implementarlas en un manual de políticas y procedimientos de los departamentos de Compras, Contabilidad y Tesorería, para optimizar la eficiencia en los mismos, tomando en cuenta las deficiencias y riesgos encontrados como: Información registrada erróneamente por el auxiliar de Cuentas por Pagar privando de veracidad e integridad en sus datos, Información no veraz de seguimiento a las facturas y documentos, Libro y Reporte de Compras con información errónea, Sobrevaluación de cuentas por cobrar por ausencia de estimación de cuentas incobrables por falta de gestión de cartera). Se establecen actividades específicas para cada usuario del procedimiento y se actualiza de acuerdo con las necesidades de la empresa para su funcionalidad.

4.4.3 Descripción de los Factores Críticos en las Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar

Para establecer procedimientos de controles más adecuados en las cuentas sujetas a evaluación, se contemplan algunos aspectos adicionales que ayudaran a fortalecer el control interno de las cuentas por pagar y por cobrar.

4.4.3.1 Factores Críticos del área de finanzas -cuentas por pagar-

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

Subproceso registro de obligaciones de proveedores

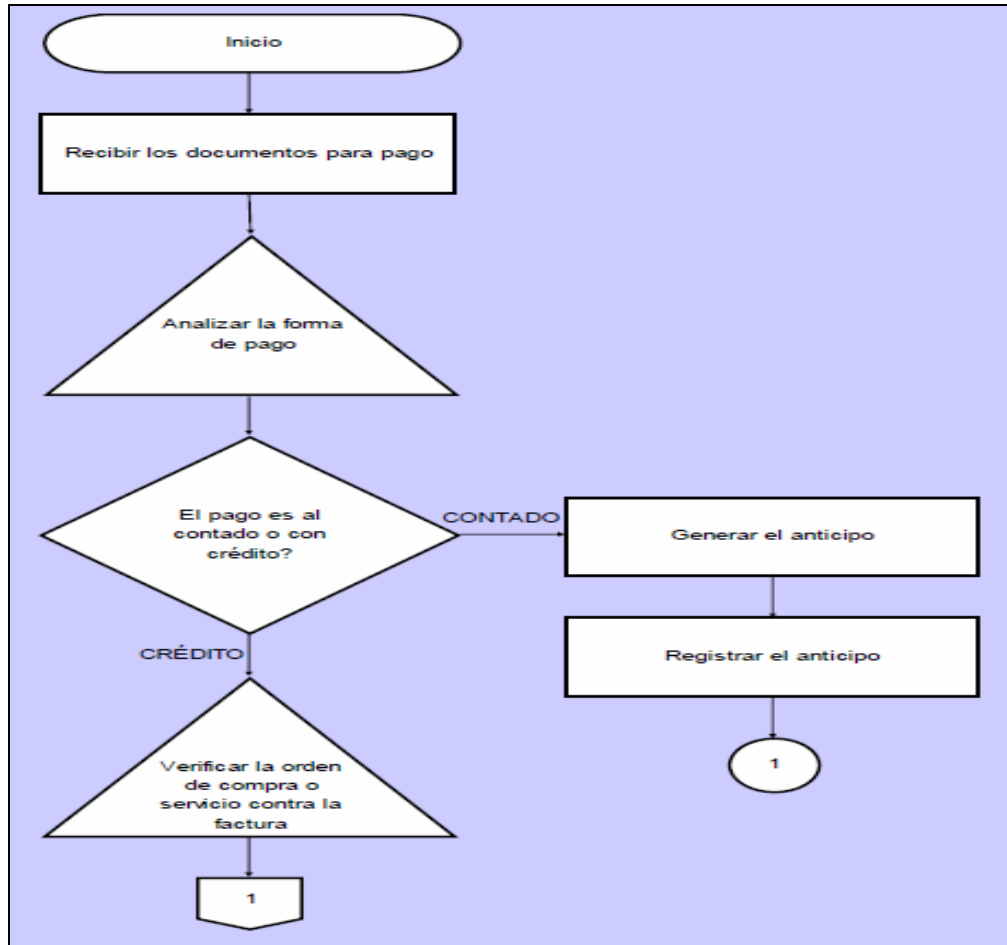
- El sistema debe permitir el registro de solicitudes de anticipo (proveedores y empleados).
- El sistema debe permitir el registro de las obligaciones facturas (locales y del exterior), recibos y contratos pactados.
- El sistema debe permitir la generación de envío de confirmación de gestión de pago al proveedor a través del correo electrónico.
- El sistema debe permitir el registro de provisiones de gastos.
- El sistema debe permitir generar estados de cuenta de proveedores de materiales y servicios y su envío electrónico.
- El sistema debe permitir la generación de reporte de seguimiento de estatus de facturas de proveedores.
- El sistema debe permitir generar reporte de facturas bloqueadas.
- El sistema debe permitir generar reporte del libro de compras de acuerdo a las especificaciones de la empresa.
- El sistema debe permitir generar el reporte de anticipos.
- El sistema debe permitir generar la impresión del registro o partida contable de cada registro como soporte.

Diagramas de Procesos de Registro de Obligaciones

A continuación se presentan los diagramas de Flujo que explican de forma ordenada el proceso de registro de obligaciones de las cuentas por pagar a proveedores.

Figura No. 10

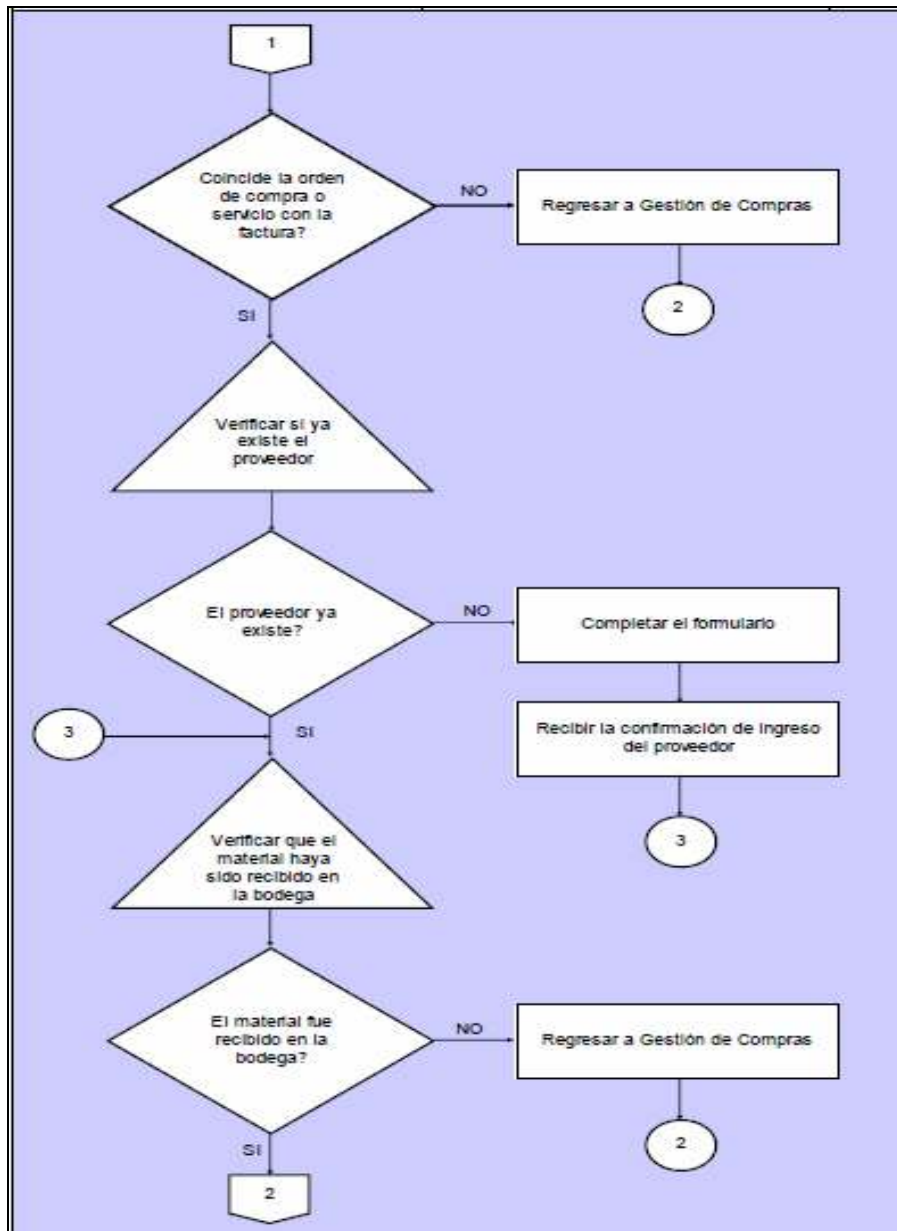
Diagrama de Flujo Registro de Obligaciones Cuentas por Pagar a Proveedores (a)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 10

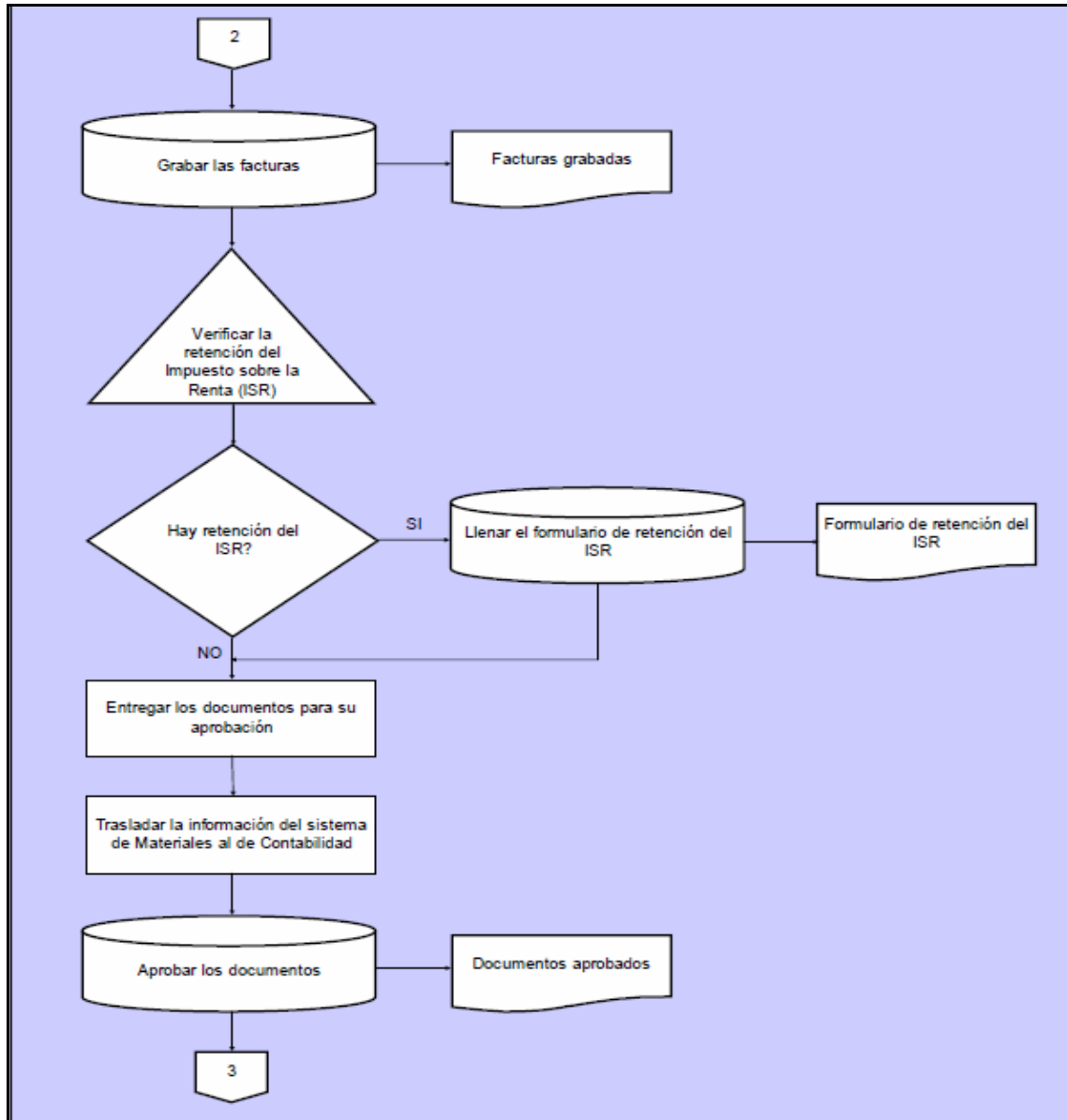
Diagrama de Flujo Registro de Obligaciones Cuentas por Pagar a Proveedores (b)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 10

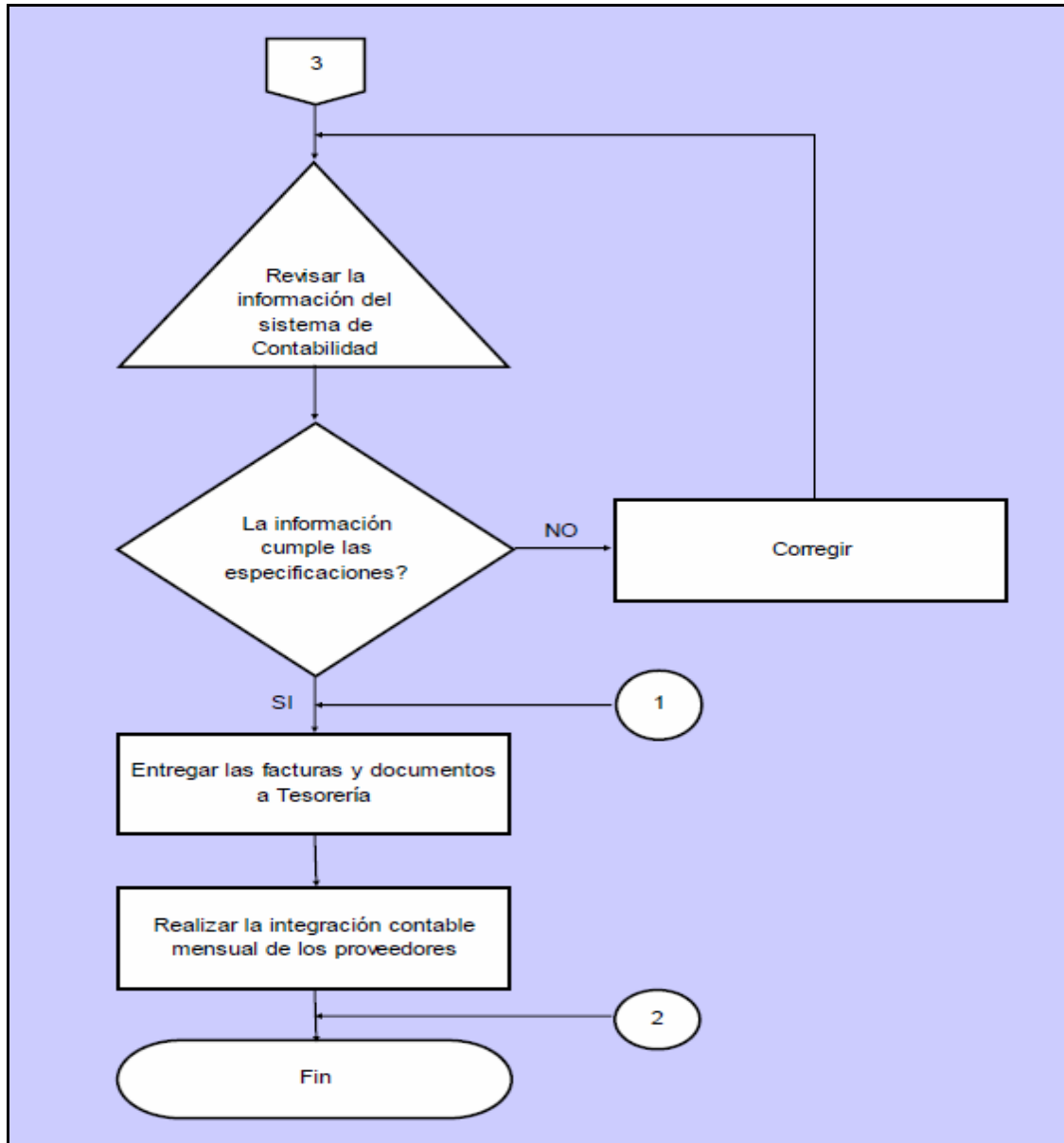
Diagrama de Flujo Registro de Obligaciones Cuentas por Pagar a Proveedores (c)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 10

Diagrama de Flujo Registro de Obligaciones Cuentas por Pagar a Proveedores (c)



Fuente: Quintalito, S. A.

Políticas Clave/Decisiones Operativas o Lógica en el Proceso

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

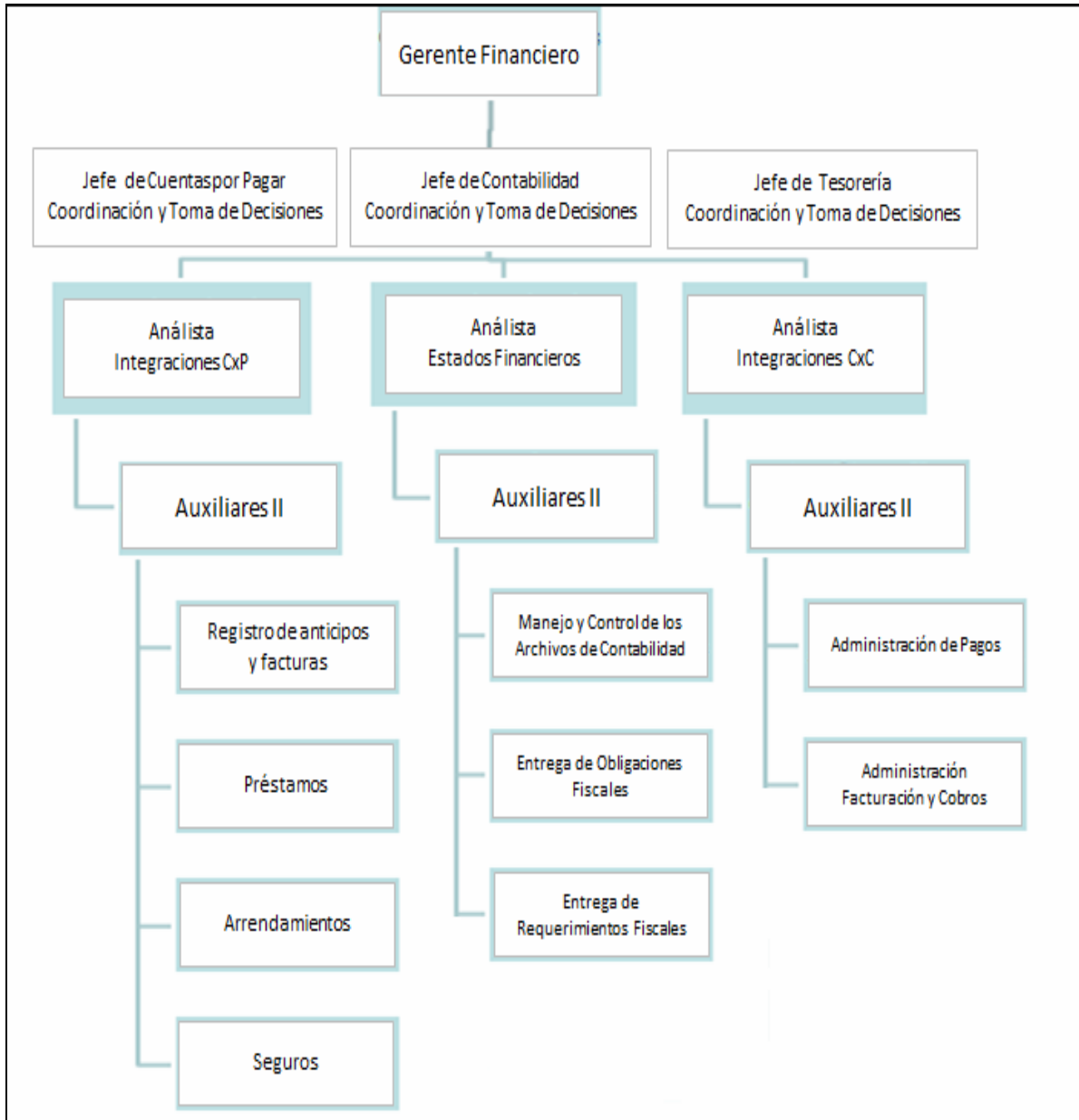
- Definir la segregación de funciones para la realización de las actividades contempladas en cada subproceso para garantizar la integridad de las cuentas.
- Realizar procesos automáticos de procesamiento de información con el objetivo de garantizar la información en tiempo y forma.
- Programar un calendario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

Segregación de Funciones

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

Figura No. 11

Diagrama de Subprocesos de Segregación de Funciones



Fuente: Quintalito, S. A.

4.4.3.2 Solución Funcional del Proceso “Gestión Registro de Obligaciones”

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

Cuadro No. 13

Clasificación de los grupos de proveedores de la empresa Quintalito. S. A.

Denominación del grupo	Descripción de proveedores
Comerciales locales (materiales)	Materiales local
Comerciales exterior (materiales)	Materiales exterior
Ingenios	Ingenios
Cañeros	Proveedores de caña
Transportistas	Transporte
Intercompañías	Compañías relacionadas
Servicios locales	Navieras, empresas privadas, servicios profesionales, alquileres internos, seguros
Servicios exterior	Asesorías en general
Financieras	Financieras, bancos
Arrendamientos	Alquileres de finca

Fuente: Elaboración Propia

Subprocesos de registro de obligaciones de proveedores

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

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

Actividad	Responsable
Compras locales	
Pedido	Área de Compras
Liberación de pedido	Usuario solicitante
Entrada de mercadería	Materiales
Recepción factura	Cuentas por Pagar Finanzas
Proceso de pago	Tesorería Finanzas
Servicios	
Pedido de servicio	Compras
Liberación servicio	Usuario Solicitante
Solicitud de anticipo (cuando sea necesario)	Compras
Pago anticipo	Tesorería Finanzas
Recepción servicio	Usuario Solicitante
Recepción factura	Cuentas por Pagar Finanzas
Proceso de Pago sea de restante o total	Tesorería Finanzas
Importaciones	
Pedido	Compras
Liberación de pedido	Solicitante
Solicitud de anticipo (cuando sea necesario)	Compras

Actividad	Responsable
Pago anticipo	Tesorería Finanzas
Recepción factura	Cuentas por Pagar Finanzas
Pago restante o total según aplique (cancelación)	Tesorería Finanzas

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

1. Solicitud de anticipo

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

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

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

1.1 Contabilización de anticipo

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

2. Registro de facturas

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

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

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

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

2.1 Registro de factura sin recepción de mercadería ó servicio

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

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

3. Análisis de cuentas

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

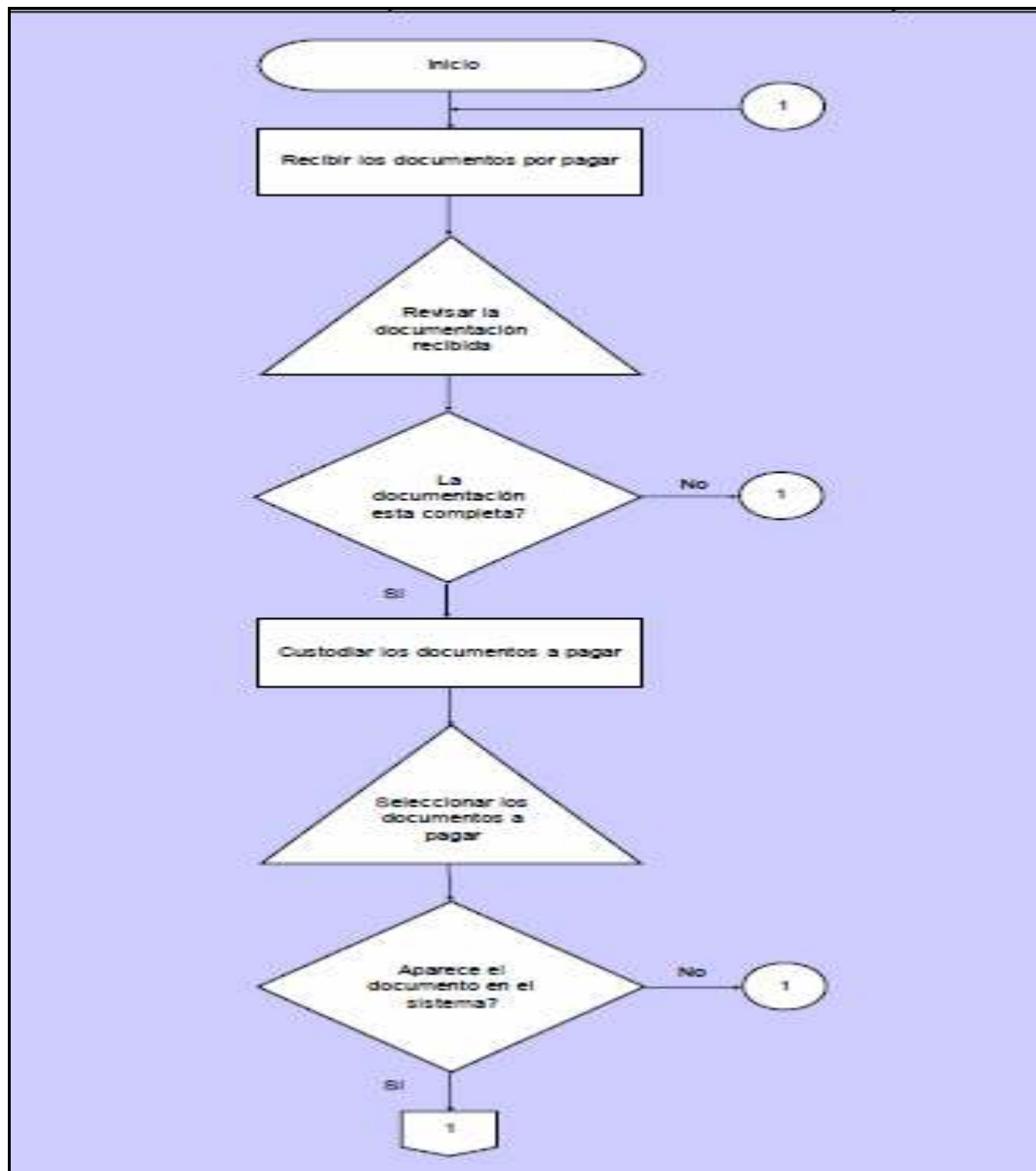
- Reporte diario de facturas ingresadas: Detalle de facturas ingresadas, fecha, nombre del proveedor, monto.
- Reporte de facturas bloqueadas. Se utilizará para liberar facturas bloqueadas ligadas a un pedido. El sistema permite al departamento de cuentas por pagar bloquear o desbloquear una factura.
- Reporte estado de cuenta de proveedores: a través de este reporte se analizará el estado de cuenta de cada proveedor para proceder con las actividades siguientes:
- Compensación de operaciones (anticipos o facturas): El objetivo del proceso de compensación consiste en mantener los saldos de acreedores debidamente depurados, es decir, es la actividad por medio del cual se traslada el monto por anticipo o factura y el saldo de cuenta vuelve a ser cero en la cuenta del proveedor. Esta actividad permite al sistema realizar de forma automática (cuando se compensa el 100% de los anticipos o facturas) y manual (cuando se compense de forma parcial el anticipo o factura. Una vez realizado lo anterior se garantiza mantener los saldos de acreedores debidamente depurados.

- Anulación de documentos contables (anticipos o facturas): Se realiza la anulación de documentos contables, a través de contabilización invertida del documento original a anular, es importante mencionar que el documento siempre existirá en el sistema y mantendrá su correlativo de documento contable, pero con un estatus de anulado.

4. **Proceso de pago:** Esta actividad será ejecutada por el departamento de tesorería, de acuerdo a las fechas de vencimiento de cada documento contable o partidas.

A continuación se presentan los diagramas de Flujo que explican de forma ordenada el proceso de administración de pagos de las cuentas por pagar a proveedores.

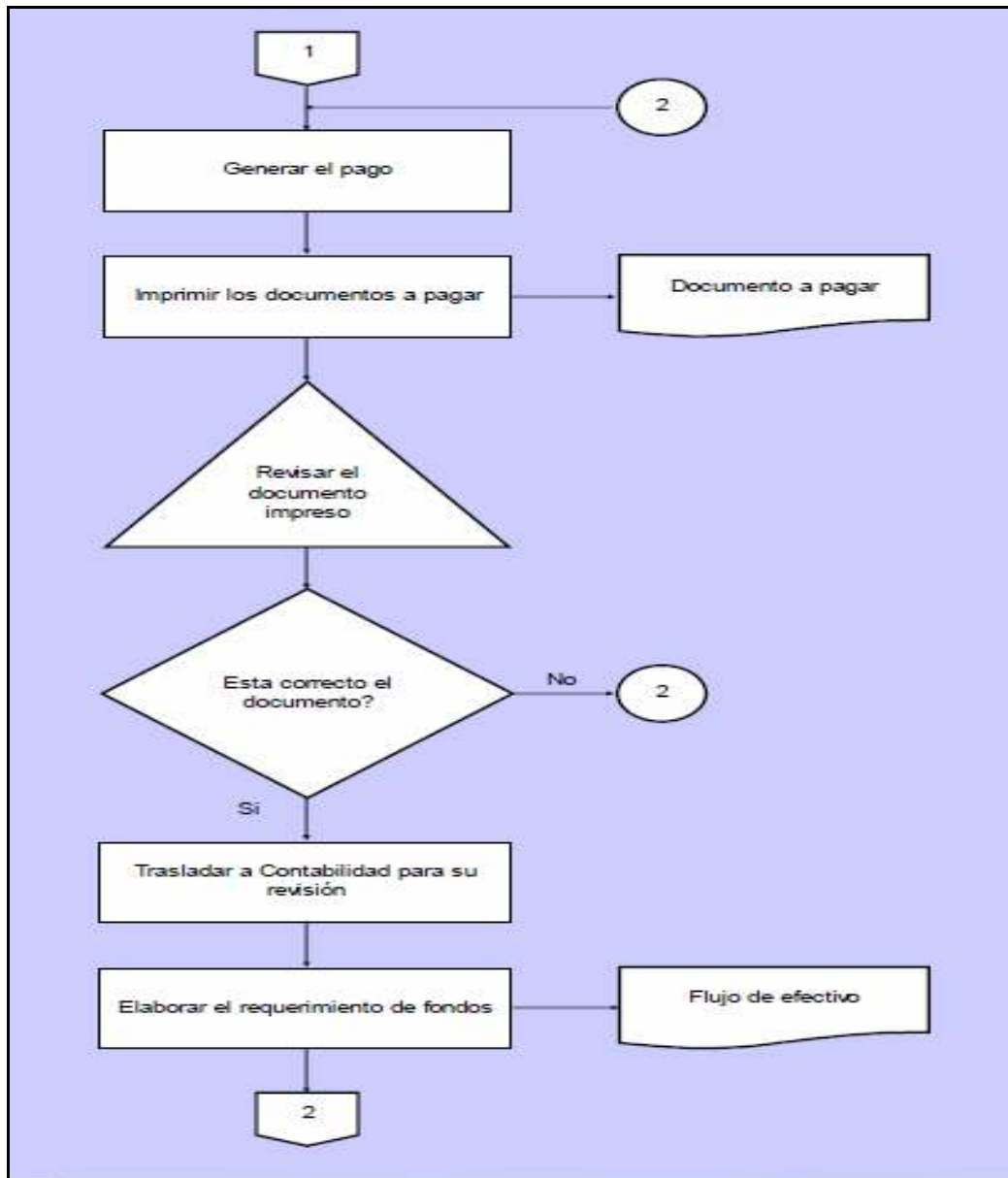
Figura No. 12
Diagrama de Flujo Administración de Pagos



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 12

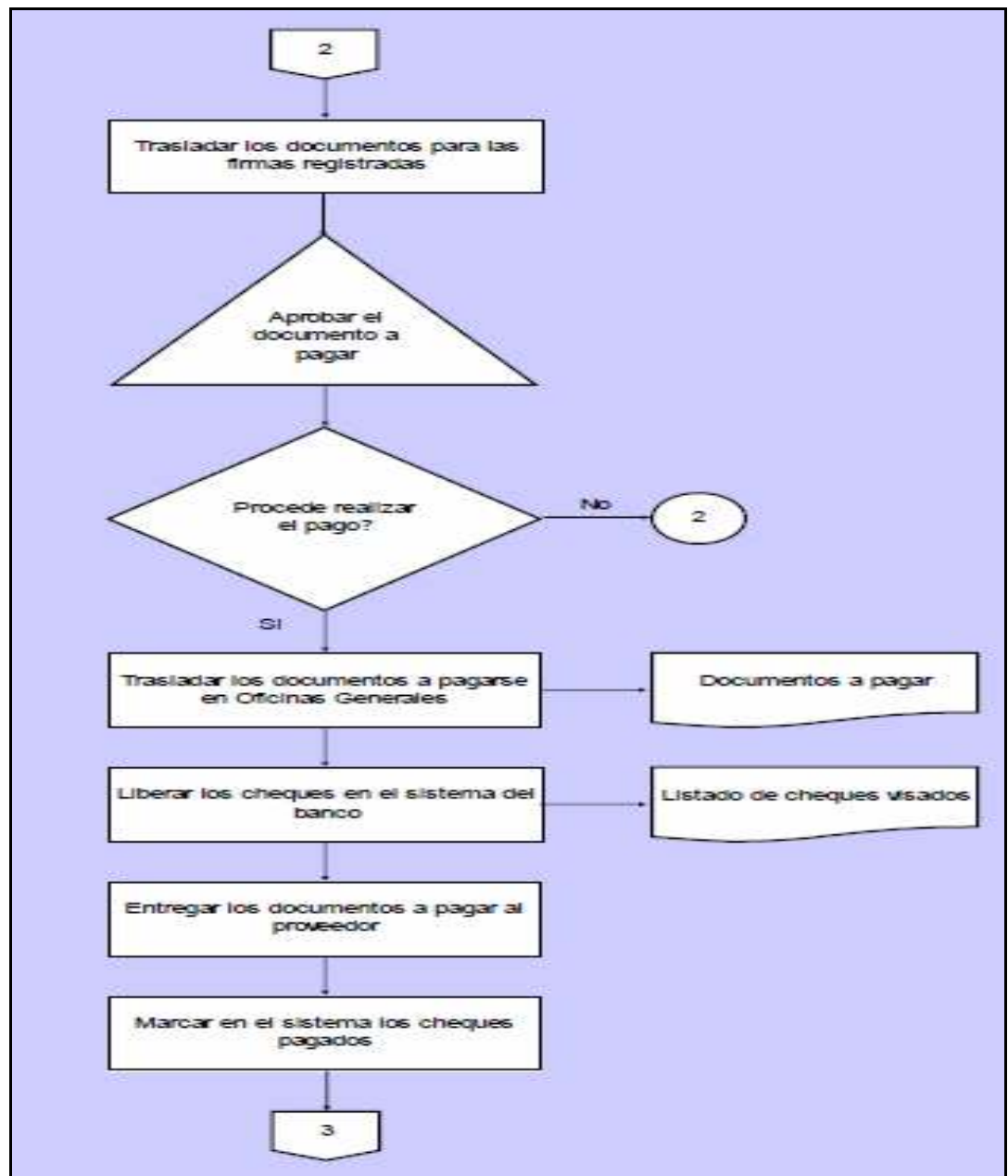
Diagrama de Flujo Administración de Pagos (b)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 12

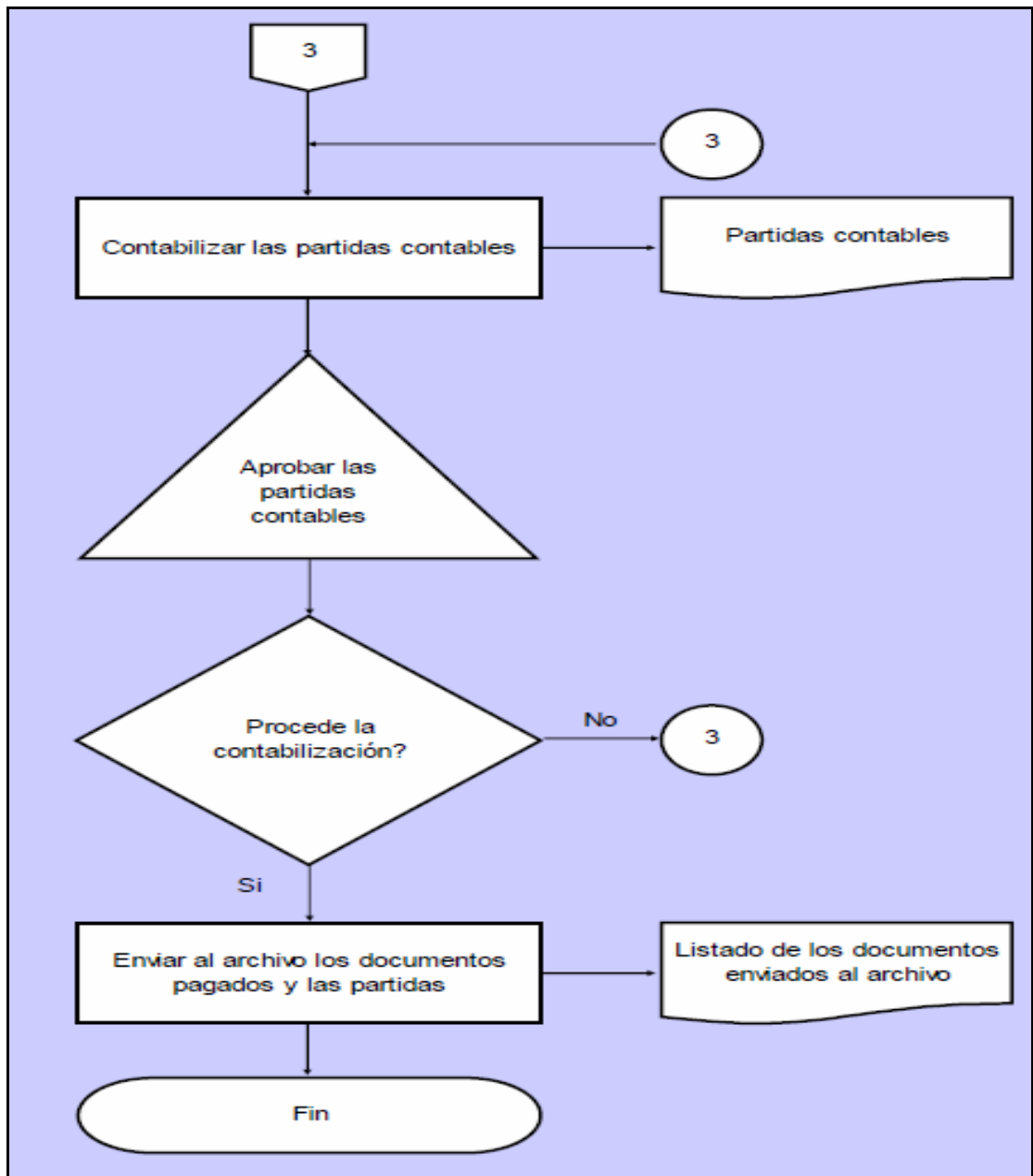
Diagrama de Flujo Administración de Pagos (c)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 12

Diagrama de Flujo Administración de Pagos (d)



Fuente: Quintalito, S. A.

Riesgos relacionados al Proceso “Proceso de Registro de Obligaciones”

Es importante mencionar los riesgos asociados en el registro de las obligaciones, las cuales se deben de tomar en cuenta para que las personas a cargo de dichas actividades puedan poner especial énfasis al momento de registrar las obligaciones y que estos no repercutan contablemente.

Identificación de los Riesgos Asociados al Proceso de Registro de Obligaciones.

LISTADO DE RIESGOS			
Descripción del Riesgo	Controles que Mitigan el Riesgo	Probabilidad (Bajo, Medio, Alto)	Impacto (Bajo, Medio, Alto)
Riesgos registro de obligaciones			
Información registrada erróneamente por el auxiliar de Cuentas por Pagar con errores y carece de veracidad e integridad en sus datos (Estados de Cuenta)	Diariamente el auxiliar de cuentas por pagar revisará y validará que la información registrada para cada proveedor no contenga errores	Alto	Bajo
Información no veraz de seguimiento a las facturas y documentos	Mensualmente el coordinador de cuentas por pagar validará el tracking de todos los documentos asociados.	Alto	Bajo
Libro y Reporte de Compras con información	Mensualmente el coordinador de cuentas	Alto	Bajo

LISTADO DE RIESGOS			
Descripción del Riesgo	Controles que Mitigan el Riesgo	Probabilidad (Bajo, Medio, Alto)	Impacto (Bajo, Medio, Alto)
errónea	por pagar revisará y validará que la información contenida en el libro y reporte de compras no posea ingresos erróneos.		
Información contenida en el Reporte de Anticipos con documentos abiertos	Mensualmente el coordinador de cuentas por pagar garantizará que los anticipos otorgados en el mes correspondiente hayan sido cerrados y aplicados sus documentos respectivos.	Alto	Bajo

4.4.3.3 Factores Críticos del área de finanzas -Cuentas por Cobrar-

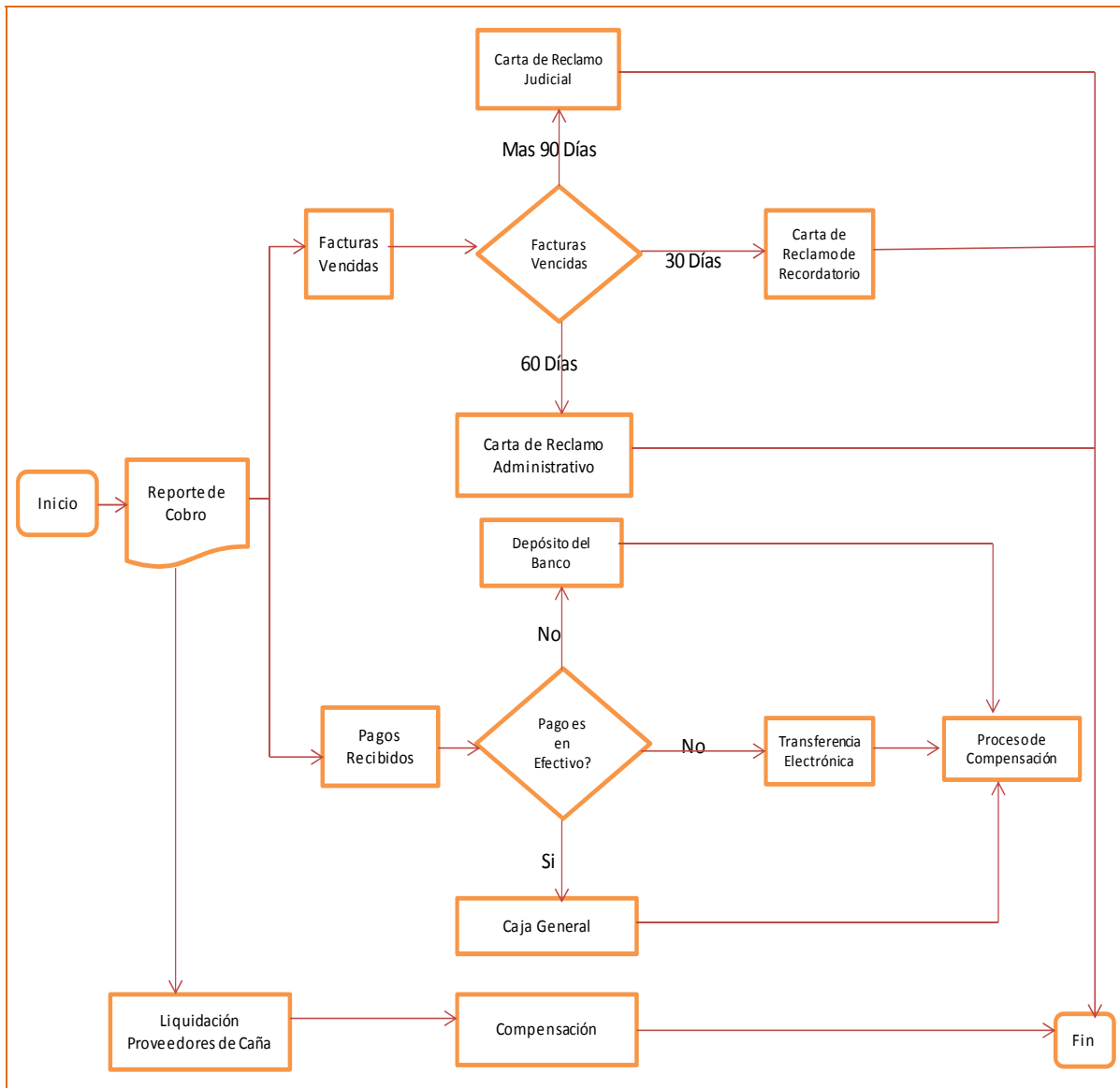
A continuación se mencionan algunos factores críticos que sirvieron de base para poder establecer políticas y procedimientos en los departamentos involucrados en el proceso de las cuentas por cobrar a clientes.

- El sistema debe contar con una integración de la tesorería con las áreas de Bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras y ventas, presupuestos.
Que las operaciones relacionadas con estos módulos afectan a la tesorería, en casos como: depósitos realizados en bancos provenientes de los ingresos de las diferentes empresas.
- La consulta Drill Down permitirá al usuario con acceso al sistema contable poder navegar/explorar de una forma rápida y sencilla de un documento relacionado con otro. Por ejemplo: visualizar desde un pago efectuado por el cliente hasta llegar a la factura emitida que originó el depósito.
- Permitir la gestión de partidas abiertas, es decir, realizar las compensaciones de los registros que son saldados y sólo se reflejen las partidas pendientes en conciliación.
- Contar con la Integración de flujo del efectivo con proyección de cobros, bancos y proyecciones financieras.
- Los reportes por facturación de ser posible, generarlos de manera individual o bien corporativa para analizar y establecer la cartera de cobranza de toda la corporación.
- Contar con Roles de Seguridad para garantizar el Control Interno en el manejo de la información y ejecución del proceso de cobranza. Por ejemplo: cada usuario con acceso al sistema solo podrá consultar lo que le corresponde según sus atribuciones, para los demás módulos del sistema tendrá restricción, ejemplo: (cuentas por pagar, cuentas por cobrar, activos fijos, presupuesto, inventarios, etc.), esta seguridad mantendrá la integridad de la información.
- Tener opciones para configurar los formatos de facturas de acuerdo con los requerimientos fiscales.
- Que el sistema brinde la información necesaria para permitir el cálculo de intereses en forma manual para efectos de provisiones en cierres contables, así como intereses en cuentas por cobrar.

- Permitir ingresar y controlar los tipos de cambios por tipo de moneda extranjera. Que permita el uso de diferentes monedas y su relación con la moneda local para efectos de registros y visualizaciones.
- Permitir la Generación automática de los asientos contables generados por transacciones procesadas en este módulo.
- Contar con Reportes y consultas a través de sistemas de información
 - ✓ Reporte de facturas canceladas
 - ✓ Reporte de facturas vencidas pendientes de cobro.
- Poder realizar Importación y Exportación de datos flexible (HTML, Excel, archivos de texto, etc.)
- Que permita realizar el cuadro automático e identificación de las diferencias entre el Auxiliar y el libro Mayor, de forma que garantice la integración de los datos.

Figura No. 13

Diagrama del Proceso de Cobranza



Fuente: Quintalito, S. A.

Políticas Clave (Decisiones Operativas en el Proceso)

Es importante establecer las instrucciones que deben seguirse para efectuar ventas al crédito de tal manera que se cumplan las políticas administrativas y financieras de la empresa. No olvidando que el departamento de créditos debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

- a. Concesión de créditos.
- b. Período de cobranza o plazo
- c. Cobro efectivo de las cuentas.
- d. Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

Políticas de las ventas al crédito

- Que el cliente haya realizado por lo menos tres compras a la empresa al contado.
- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses, a partir de la fecha de emisión de la factura.
- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son:
 - ✓ Solicitud de crédito.
 - ✓ Escritura de constitución de la sociedad.
 - ✓ Fotocopia del nombramiento del representante legal.
 - ✓ Fotocopia de la cédula o documento de identificación del representante legal.
 - ✓ Punto de acta del consejo de administración de la empresa donde faculte al representante legal a realizar compras al crédito.
 - ✓ Estados financieros de dos ejercicios contables.
 - ✓ Tres referencias comerciales y personales.
 - ✓ Referencias Bancarias, dando autorización para consultar los saldos promedios en dichas cuentas.
 - ✓ Listado de los productos que desea comprar a crédito.

- Debe tener buenas referencias. (El resultado de consultar las mismas debe ser satisfactorio y que garantice la recuperación del crédito autorizado).
- El pago del crédito se realizara a los treinta días calendario, contados a partir del día siguiente de la fecha en que fue emitida la factura por la venta al crédito.
- El monto del crédito no debe sobrepasar los Q.1,000.00, para montos superiores es necesario la autorización del gerente general.
- Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior.
- Los recibos de cancelación solo se emitieran cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.
- Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedara copia en la empresa.
- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del jefe del departamento de créditos, quién es el responsable que contenga toda la información solicitada y que se encuentre actualizado.
- Los agentes de ventas deben proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.
- El cliente puede delegar el pago de los abonos al crédito, a terceros.
- Política de descuento por pronto pago. La empresa debe evaluar el poder autorizar descuentos por pronto pago en las cuenta por cobrar. Con el fin de recuperar los saldos en el menor tiempo posible. El porcentaje sugerido puede ser 2%.
- Política de recargo por atraso en el pago de sus cuentas por cobrar, se sugiere que la empresa al momento de estar gestionando la autorización de crédito se le informe al cliente solicitante que de no cumplir con sus obligaciones en tiempo se le estará cobrando un recargo por mora de un 3% a un 5% sobre el monto adeudado.

Procedimiento para tramitar las solicitudes de créditos -Clientes Nuevos-

a) Para otorgarles crédito deben cumplir con los requisitos siguientes:

- Para negocio individual
 - ✓ Llenar completamente la solicitud de crédito, con sus correspondientes firmas.
 - ✓ Fotocopia de la cédula de vecindad del deudor ó documento de identificación.
 - ✓ Fotocopia de la patente de comercio del negocio.
 - ✓ Estado Patrimonial debidamente firmado por el solicitante y avalado por Perito Contador.
 - ✓ Fotocopia de un recibo de servicio de agua, energía eléctrica o de teléfono (línea fija); del deudor.
 - ✓ Constancia del Impuesto Único sobre Inmuebles, cuando el deudor dentro de su

- Estado Patrimonial indique poseer bienes inmuebles.
 - ✓ Carta dirigida al banco, donde tienen sus cuentas (monetarios, ahorro e inversiones), autorizando que entreguen copia de los tres últimos estados de cuenta, a partir de la fecha de la solicitud del crédito.
 - ✓ Tres referencias comerciales.
 - ✓ Tres referencias personales.

Para sociedades

- ✓ Llenar la solicitud de crédito.
- ✓ Fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.
- ✓ Fotocopia de la representación legal de la sociedad.
- ✓ Fotocopia de la cédula de vecindad ó documento de identificación del representante legal de la sociedad.
- ✓ Fotocopia de la patente de comercio.
- ✓ Fotocopia de un recibo del servicio de agua, energía eléctrica o de teléfono.

- ✓ Copia de los estados financieros de dos ejercicios contables, al último cierre contable inmediato anterior a la fecha de la solicitud del crédito, firmado por el contador y auditor externo cuando proceda.
- ✓ Carta de autorización para que el banco proporcione copia del movimiento bancario de su cuenta de los últimos tres meses a la fecha de la solicitud de crédito.
- ✓ Copia del Impuesto Único sobre Inmuebles, cuando la sociedad en sus estados financieros indique ser propietaria de bienes inmuebles.
- ✓ Tres referencias comerciales

b) La documentación debe entregarse a la secretaria de departamento de ventas para que verifique que la documentación está completa y la registre en un control predefinido para el efecto.

c) El expediente debe ser trasladado al departamento de créditos, quien anotará en un control predefinido para el efecto la recepción del documento para la investigación crediticia y análisis respectivo.

d) Se sugiere a la administración que todo expediente debe investigarse por medio de las referencias proporcionadas en la solicitud de crédito, tanto comerciales, bancarias y personales por medio de Infonet.

Las actividades relacionadas a este proceso podrían ejecutarse asignando las siguientes responsabilidades:

- El cobro de las ventas locales y de exportación lo realizará el departamento de Cuentas por Cobrar.
- ✓ **Propuesta:** La cobranza a los clientes locales por venta de azúcar se realizará por medio de las comercializadoras, las cuales en periodos diarios o cada dos días realizarán:
 - Transferencias electrónicas a las cuentas bancarias.
 - Emitir cheques como anticipo a cuenta de las ventas realizadas.

Al final de mes se emite la factura respectiva por el valor y unidades vendidas, esta factura es liquidada con los anticipos recibidos durante el mes y normalmente queda abierto para cobro solamente el valor correspondiente al último día del mes el cual es liquidado como máximo en los tres días del mes siguiente.

El proceso de cobranza para los clientes de exportación de azúcar, HTM, Melaza y Alcohol, es contra la recepción de documentos por parte del cliente, que en promedio se demora quince días, solamente se tiene un cliente que tiene noventa días de crédito y eventualmente se reciben anticipos de los clientes del exterior.

- El registro contable de las operaciones lo realizará el departamento de Cuentas por Cobrar.
 - ✓ Se realizarán las contabilizaciones estas comprenderán las facturaciones por venta de productos terminados, servicios y otros. El registro contable se realiza de la siguiente manera:

Código de deudor	XXXX	
Cuenta de ventas		XXXX
Cuenta de IVA		XXXX

Costo de Ventas	XXXX	
Inventario		XXXX

Elaboración carta de cobro – Reclamo

Se debe elaborar carta de cobro (reclamo), al momento que los valores a cobrar se encuentran vencidos.

Se utilizaran tres niveles de reclamo:

Primer nivel, recordatorio de cobro

Segundo nivel, cobro administrativo

Tercer nivel, cobro judicial.

Identificación de los Riesgos relacionados al Proceso de Cobranza

Descripción del Riesgo	Controles que Mitigan el Riesgo	Probabilidad (Bajo, Medio, Alto)	Impacto (Bajo, Medio, Alto)	
Sobrevaluación de cuentas por cobrar, por ausencia de estimación de cuentas incobrables por falta de gestión de cartera de las cuentas x cobrar	Seguimiento a reporte de antigüedad detallado para el análisis de clientes. Este seguimiento es entre contabilidad y comercialización según política de gestión de cobros	Bajo	Medio	

A continuación se detallan los controles que fueron identificados en la evaluación los cuales para mitigar los riesgos asociados al proceso de las cuentas por cobrar, se hace énfasis en la importancia que tiene el análisis para asegurar la integridad de los saldos y la calidad de la cartera.

Controles de los Riesgos Asociados a los Procesos

Descripción	Objetivo de control	Frecuencia	Clasificación	Tipo		
			¿Control clave? Si/No	Preventivo	Detectivo	Correctivo
Cada mes, el analista de CxC debe emitir el reporte de antigüedad de saldos y coordinar con el auxiliar de Comercialización la identificación de aquellas facturas de clientes con problema de pago y con base en este análisis se determina la necesidad de registrar alguna estimación de incobrables, previa gestión de cobro debidamente documentada según política.	Asegurar la integridad de los saldos por cobrar y la calidad de la cartera	Me nsu al	Si	X		

<p>El auxiliar de cuentas por cobrar da seguimiento al reporte de antigüedad de saldos de forma detallada para el análisis de clientes.</p>	<p>Este seguimiento es entre contabilidad y comercialización según política de gestión de cobros.</p>	<p>Me nsu al</p>	<p>Si</p>	<p>X</p>		
<p>El Auxiliar Contable diariamente emite reporte diario de facturación pendiente, quien revisa el reporte y envía al Jefe de Cuentas por Cobrar para Autorización de contabilización.</p>	<p>Asegurar registros íntegros y oportunos en proceso de contabilización de facturas por ventas de bienes o servicios</p>	<p>Diar io</p>	<p>Si</p>	<p>X</p>		<p>X</p>

4.4.3.4 Solución Funcional del Proceso de “Cobranza”

Tiene la finalidad de proveer al personal del departamento de Tesorería especialmente el proceso de créditos las políticas y los procedimientos para la autorización de créditos a clientes, presentándolos de acuerdo a la realidad de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

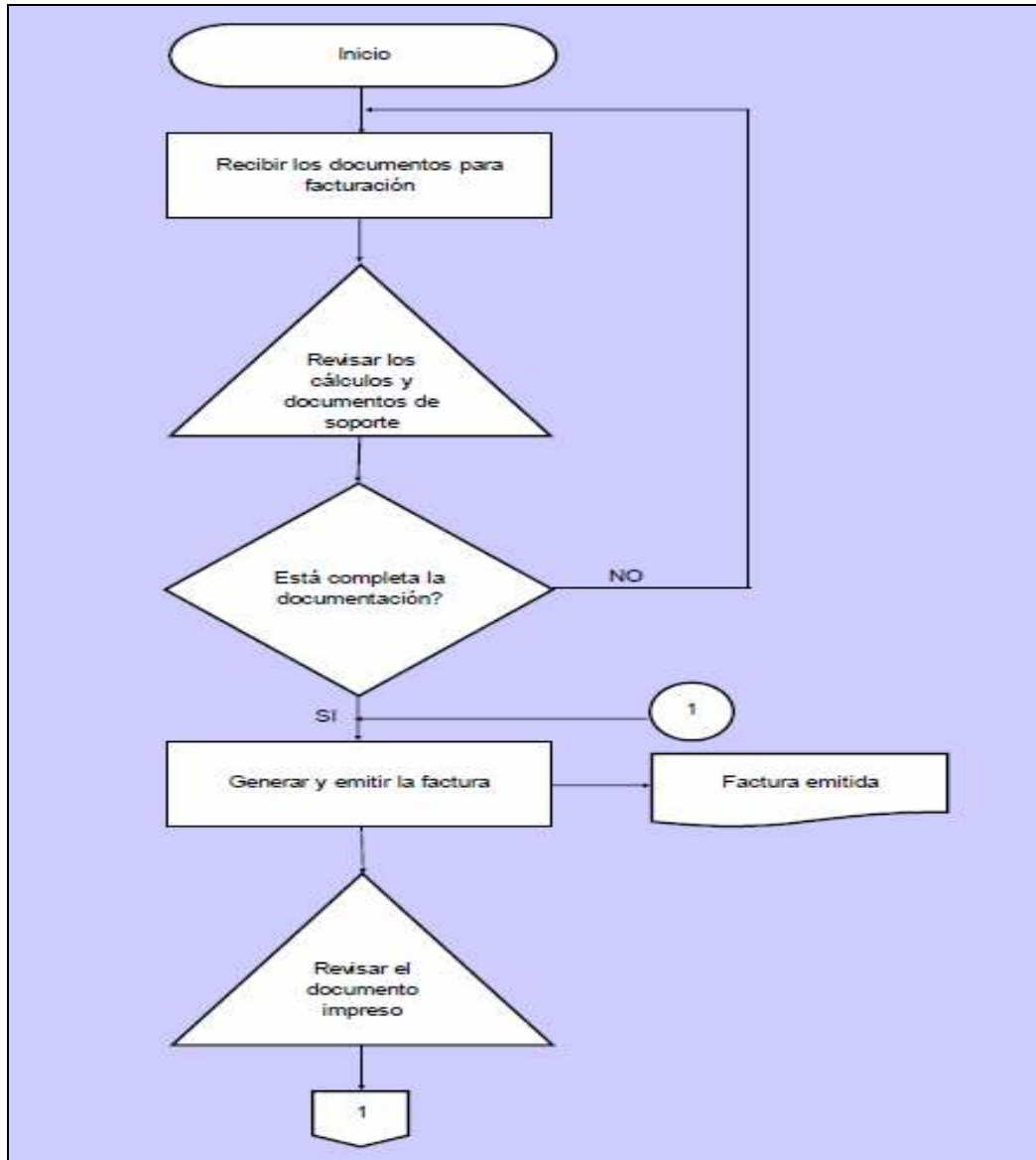
Cobranza de la Facturación automática

- Desde el módulo de contabilidad se deben de realizar las contabilizaciones de la entrada del pago de las facturas.
- La información necesaria en esta transacción es la siguiente
 - ✓ Fecha del Documento, que corresponde a la fecha de remesa recibida de parte del cliente, donde se especifica la fecha del depósito en la cuenta del banco.
 - ✓ Se especificará la moneda en la que se recibe el pago.
 - ✓ En la primera posición se tendrá la información de la fecha de referencia, como la fecha de la remesa o depósito en el banco y será de carácter obligatorio. En el campo de Texto, deberá hacer mención del cliente que está cancelando. Se podrá utilizar el campo de referencia para incluir el número de la factura que se cancela.
 - ✓ La transacción en moneda extranjera deberá hacer referencia al tipo de cambio de moneda local por USD, utilizado en esa fecha.
 - ✓ Los montos de las transacciones que proporciona el sistema se podrán visualizar en moneda GTQ y moneda USD.
 - ✓ Se deberá hacer referencia al número del documento de factura que se está cancelando.
 - ✓ El sistema mostrará los documentos del cliente que aún están pendientes de cancelación.
 - ✓ Se procederá a seleccionar los documentos que se van a liquidar, para generar la contabilización del pago.

- ✓ Si el monto de los documentos de factura que fueron emitidos en moneda extranjera, originara una diferencia por el tipo de cambio de la fecha de pago, el sistema realizará un reconocimiento del diferencial cambiario real.
 - ✓ Si el monto de la factura se ha realizado en moneda local, el sistema generará una contabilización y una liquidación de los documentos de factura y el documento contable de pago.
 - ✓ El sistema también podrá realizar el registro de pagos parciales.
 - ✓ La información necesaria a validar en el registro de los documentos es la siguiente
- **Facturación Propia**
 - ✓ Referencia al documento para el registro de la venta del producto terminado.
 - ✓ Referencia al documento para el registro de los pagos por cuenta ajena (Ej. Fletes por cobrar).
 - ✓ Servicios de Transporte. Para este tipo de servicios se debe tener el detalle de kilómetros y equipo que prestó el servicio.

Figura No. 14

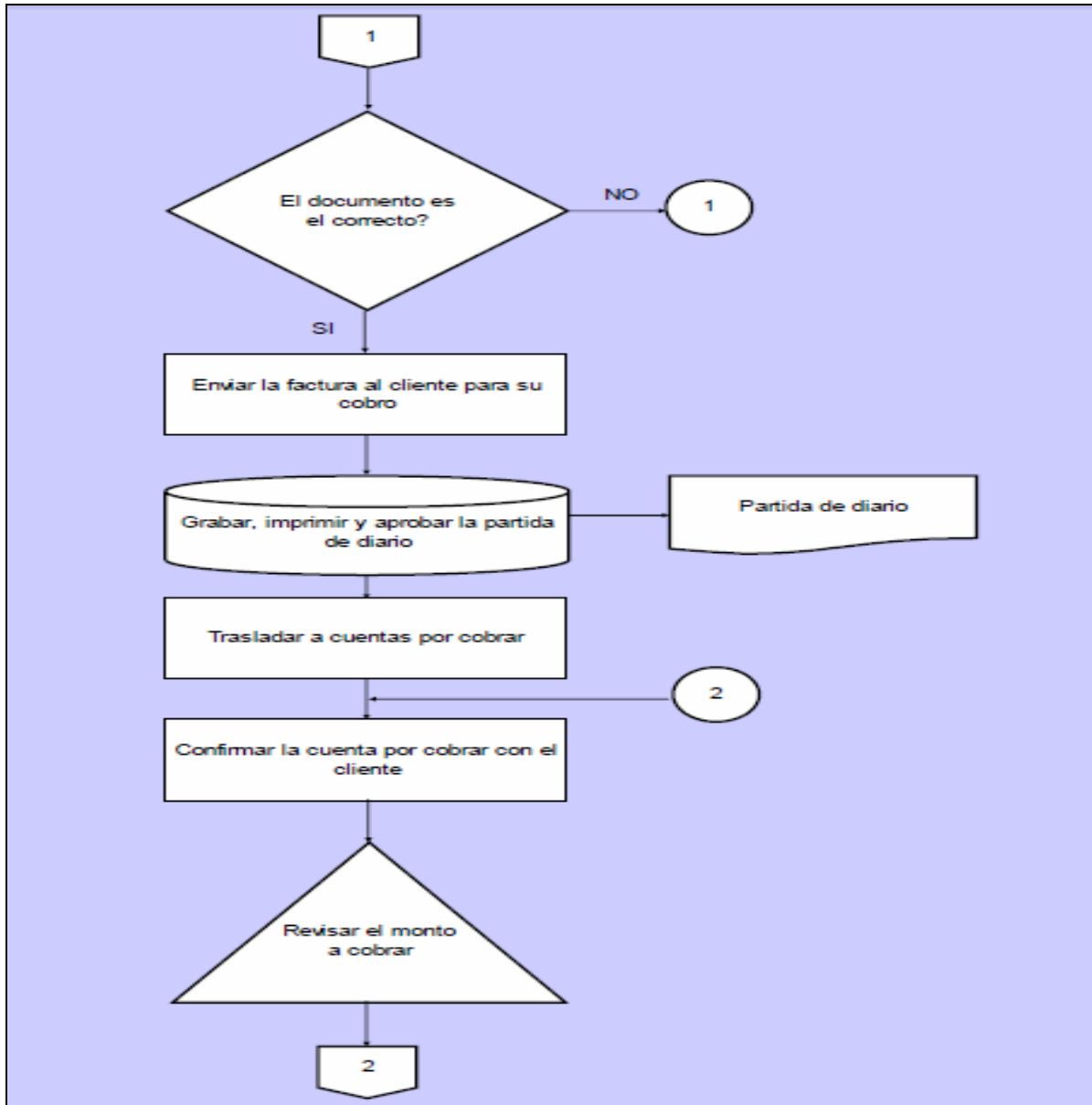
Diagrama de Flujo Procedimiento de Administración de Facturación y Cobros (a)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 14

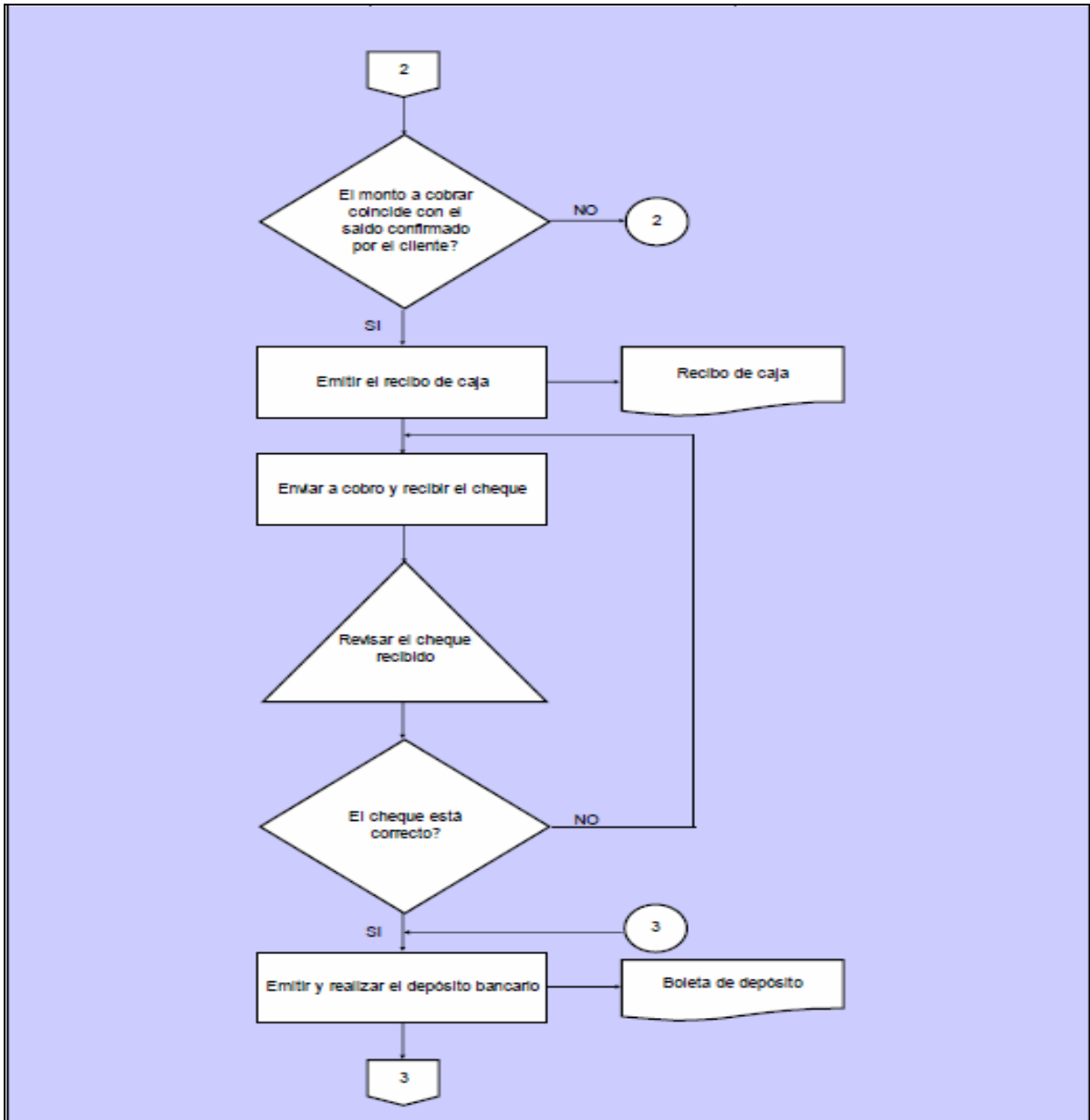
Diagrama de Flujo Procedimiento de Administración de Facturación y Cobros (b)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 14

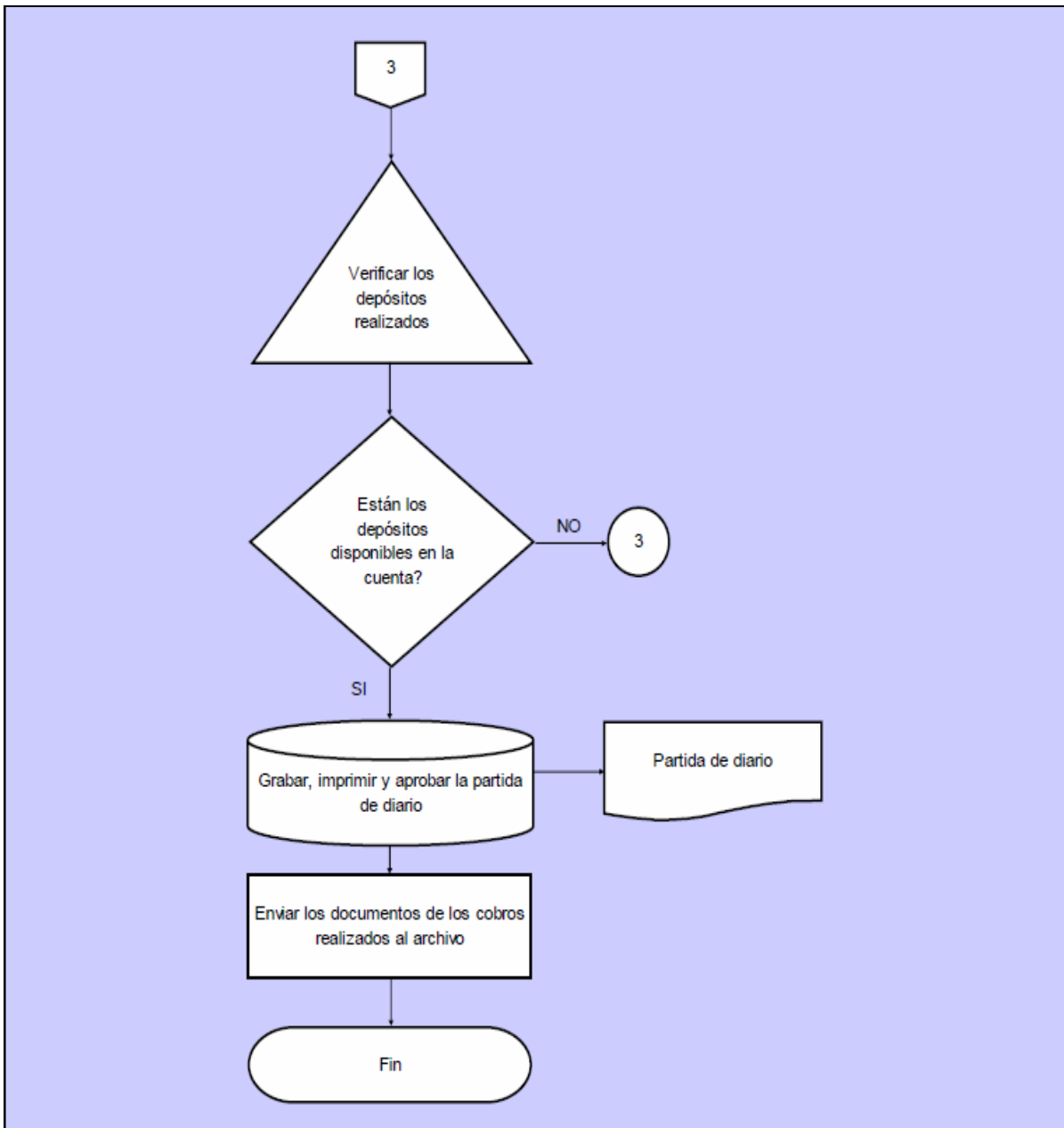
Diagrama de Flujo Procedimiento de Administración de Facturación y Cobros (c)



Fuente: Quintalito, S. A.

Figura No. 14

Diagrama de Flujo Procedimiento de Administración de Facturación y Cobros (d)



Fuente: Quintalito, S. A.

Consideraciones sobre los Datos Maestros –Clientes-

La propiedad de los datos maestros será responsabilidad del departamento de tesorería especialmente del proceso de cuentas por cobrar, este lo hará través de la creación de un rol y perfil (usuario) asignado para la administración (creación y modificación) de la data maestra de clientes, el cual debe reflejar todos los datos obligatorios generales del mismo.

El beneficio de la centralización y administración de la data maestra conllevará a la disminución de la carga de trabajo del área de finanzas; sin embargo, esta será trasladada a una unidad especializada (Tesorería), para lo cual será necesaria la reorganización del personal de sus áreas hacia otras donde surja la necesidad dentro de las operaciones.

Cabe destacar que el personal de tesorería -cuentas por cobrar- serán más analíticos que operativos.

Como parte de los Datos Maestros (incluyendo todas las relaciones de datos pertinentes) para este proceso se requiere de:

- Definición de los datos generales de los clientes
- Definición de los datos para la vista de sociedad de los clientes
- Definición de los datos comerciales de los clientes
- Definición de los niveles de tesorería para la agrupación en el flujo de caja y bancos, que reflejen la información de las cuentas por cobrar
- Definición de los plazos de crédito o condición de pago, que serán los definidos por el área de comercialización.
- Definición de las clases de documento a utilizar, ya referenciados en los datos maestros.
- Carga de las partidas abiertas de los clientes para que se cuente con la composición del saldo de los mismos.

Consideraciones de la Configuración del Sistema

Es importante tomar en cuenta las consideraciones de la configuración del sistema, para que el consultor especialista en la rama de implementación de mejoras en el área de sistemas juntamente con el responsable del departamento de tecnología e información, puedan beneficiarse al tener ya definidos los lineamientos específicos a tomar en cuenta de los datos maestros.

Como parte de los datos maestros para este proceso se requiere de:

- Creación de los grupos de deudores
- Definición de los campos obligatorios
- Definición de las clases de documentos a utilizar, tanto de forma estándar como de forma específica para cierto tipo de operaciones.
- Definición de las operaciones que se realizarán por Cuentas de Mayor.
- Definición de los documentos a aplicar por cada escenario de venta dentro del esquema de crédito.
- Configuración de los márgenes de tolerancia para los pagos en moneda extranjera.
- Configuración de las reglas de reclamación.
- Configuración del formulario de reclamación.
- Configuración del estado de cuenta que se debe enviar los clientes.

Identificación de Optimizaciones y Desarrollos Relacionados Para el Proceso “Facturación”

Es necesario que dentro de la configuración del sistema existan herramientas prácticas y útiles a los usuarios del área de tesorería para que puedan agilizar el proceso de revisión y análisis de clientes.

- Reporte de facturas vencidas
- Cartas de Reclamación
- Estados de cuenta de clientes

Reporte (Operacional y Analítico)

El reporte operacional y analítico servirá para que los auxiliares y analistas del departamento de tesorería puedan generar sus reportes para analizar de forma rápida en los estados de cuenta las facturas vencidas.

Descripción	Elementos de Datos
Reporte de Facturas Vencidas	Este reporte deberá mostrar la lista de los deudores que tienen partidas vencidas y que no han sido canceladas aún.
Reporte de estados de cuenta de clientes	Este reporte deberá mostrar los movimientos del cliente (facturas y pagos), para poder enviarlos vía electrónica

4.5 Diagrama General del Proceso para Análisis de Clientes

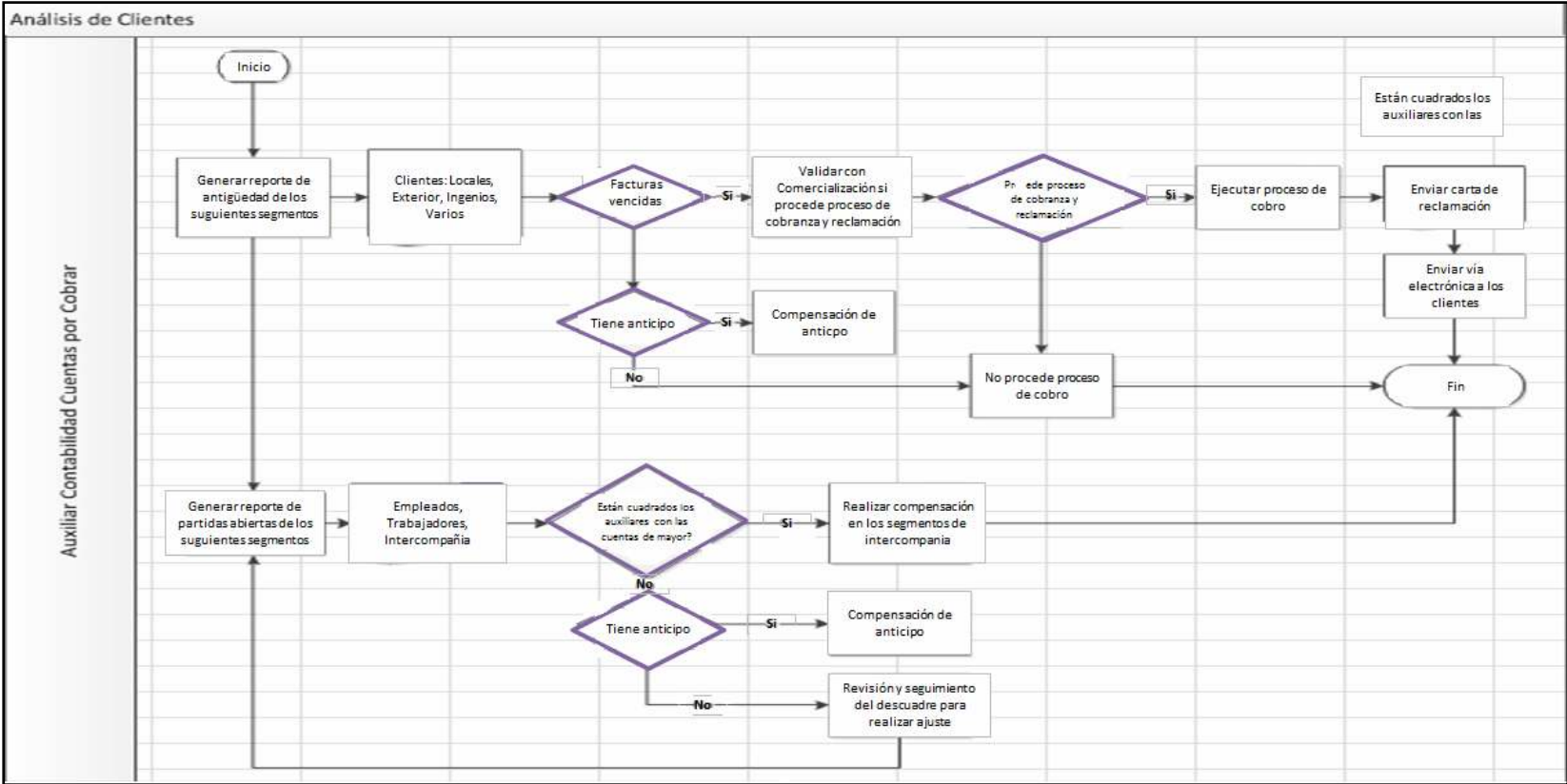
En este proceso se verá cómo se debe realizar el análisis de las cuentas de los, con la información financiera necesaria para la mejor toma de decisiones dentro de la empresa.

Los Segmentos de Análisis son los siguientes -Clientes Locales y del Exterior-

Para el análisis de los clientes locales y del exterior se debe emitir el reporte de antigüedad de saldos para el seguimiento de las facturas vencidas por cada cliente, el cual se debe validar con Comercialización para la justificación de cualquier factura vencida, para posteriormente proceder con la gestión de cobro respectiva de las facturas que corresponda.

En los clientes locales y del exterior también debemos llevar el control y el detalle de los anticipos recibidos para su compensación. En el anticipo será referenciado a la factura que se le envía al cliente con el total de la facturación para poder realizar la compensación.

Figura No. 15
Diagrama de Proceso de Análisis de Clientes



Fuente: Quintalito, S. A.

4.6 Viabilidad del Proyecto

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

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

El impacto que tendrán los cambios en los procesos relacionados de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar para la optimización de sus recursos tendrá un costo de Q.162,000.00 el cual el área de finanzas tiene que absorberlo en el presupuesto de los procesos de contabilidad y tesorería, el resultado de esa mejora de ambos departamentos se beneficiaran para obtener información más rápida, segura y oportuna.

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

4.6.1 Recurso humano

Se requerirá de la participación activa del personal administrativo y operativo de las áreas involucradas que forman parte del ciclo del proceso de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, el cual está disponible en horarios de oficina y fuera de ellos para consultas y dudas respecto al

tema. El recurso humano a utilizar de acuerdo con el desarrollo de la propuesta será el personal de la empresa, de los departamentos de contabilidad, tesorería y tecnología de información.

El departamento de contabilidad será el encargado de impartir la capacitación a través de dos personas que prepararan la presentación de la propuesta, para la inducción de los nuevos procedimientos a todas las personas involucradas en los mismos.

El departamento de tecnología e información será el encargado de realizar todos los cambios en los módulos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar del sistema informático de la empresa. Este departamento aportará una persona que será la que darán seguimiento y verificación para que todos los cambios de la propuesta sean ejecutados e implementados.

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

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

4.6.2 Recurso Financiero

Para la empresa habrá un costo extra para la implementación de la propuesta porque habrá necesidad de contratar a un especialista externo. Lo que tendrá que proporcionar la empresa es el personal anteriormente descrito y el tiempo necesario para la realización de cambios, inducción e implementación de la misma.

Las mejoras se llevarán a cabo dentro del mismo período laboral por parte del personal encargado de implementar la propuesta, quienes tendrán que coordinarse para no afectar sus actividades diarias laborales. El tiempo máximo para poner en marcha la propuesta será de tres meses,

tomando en cuenta los cambios al sistema, las inducciones y las pruebas que tendrán que realizar todos los involucrados.

Presupuesto de inversion en el desarrollo de la propuesta	Monto
<u>Inversion</u>	
Empresa consultora (encargada de realizar la asesoria y desarrollo de las modificaciones en el sistema)	Q 156,000.00
<u>Gastos de Administración</u>	
Gastos de combustible (Q1,000.00 c/mes * 3 meses) (Vehiculos del personal de apoyo: CxP y CxC dos personas)	Q 6,000.00
Total	Q 162,000.00

4.6.3 Recursos Físicos

Los recursos materiales que se utilizarán no serán impresos, porque la empresa cuenta con una red de intranet local; de esta forma se publicarán en esta página todos los procedimientos nuevos, haciendo énfasis en la importancia de los cambios y en la forma cómo se beneficiarán todos los departamentos al momento de implementar los cambios.

Conclusiones

Cuentas por pagar:

1. La empresa carece de un departamento de auditoría, solo existe un departamento de riesgos, el cual no evalúa los controles internos que minimicen los riesgos de rubros tan importantes de los estados financieros como son las cuentas por pagar a proveedores y las cuentas por cobrar a clientes.
2. En la evaluación de los procedimientos de control del ciclo de cuentas por pagar se estableció que los sistemas informáticos son diferentes para cada área, teniendo como resultado presentar información no actualizada y podría provocar registros financieros incorrectos.
3. No se tiene un adecuado control en el traslado de las facturas, actualmente algunos proveedores las entregan directamente en oficinas centrales de Guatemala y otros en la planta industrial y no a la persona encargada de llevar el registro y control de los pagos.

Cuentas por Cobrar

4. Se carece de personal especializado en el área de cuentas por cobrar provocando un bajo rendimiento en esta área.
5. El procedimiento de registro contable de las cuentas por cobrar se inicia mediante las ventas al crédito, sin embargo la falta de políticas por escrito limitan al personal de Tesorería a realizar funciones de acuerdo al cargo que cada uno desempeña.
6. Para la aceptación de nuevos clientes es importante evaluar sus estados financieros para determinar la situación económico-financiera de la empresa y poder garantizar el pago oportuno de las obligaciones contraídas con la misma.

7. Es importante evaluar a los clientes ya existentes y revisar nuevamente sus estados financieros, porque es posible que su situación económico-financiera halla cambiando y ponga en riesgo el pago oportuno de sus obligaciones.

8. Se determinó dentro del procedimiento de cobro la falta de seguimiento para iniciar el recordatorio respectivo y no esperar a que se venza el plazo de crédito, lo que perjudica la recuperación de las cuentas por cobrar.

Recomendaciones

Cuentas por Pagar

1. Evaluar la posibilidad de crear un departamento de auditoría interna o nombrar a un representante del departamento de riesgos que se encargue de darle seguimiento a la evaluación del control interno del área de finanzas y la revisión correspondiente de los estados financieros, para garantizar que presentan razonablemente la situación real de la empresa.
2. Es importante tener un sistema informático integrado conforme a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa y que el módulo de compras este en línea para que los procesos de autorización, emisión y recepción de documentos sean vía electrónica actualizada y confiable.
3. Es necesario establecer un control adecuado para el traslado de documentos en el cual se especifique quienes son los responsables de recibir las facturas, para evitar que se extravíen y que puedan ocasionar atraso en el pago a proveedores.

Cuentas por Cobrar

4. Es importante la elaboración de un manual de procedimientos para que todo el personal del departamento de créditos, pueda verificar las políticas y procedimientos establecidos por la empresa para la aprobación de créditos.
5. Solicitar al departamento de créditos las políticas crediticias y la información financiera de las empresas que solicitan créditos con el fin de realizar un análisis de los estados financieros y determinar su situación financiera y capacidad de pago previo a autorizar los créditos solicitados.
6. Se recomienda que el departamento de créditos no espere el vencimiento del cobro, sino que se efectúen recordatorios por los diferentes medios que existen con una anticipación por lo menos de ocho días antes de su vencimiento.

7. Se propone diseñar políticas de descuento por pronto pago o recargos por mora, de manera que sea una medida efectiva que genere resultados a corto plazo para mejorar la rotación de cuentas por cobrar.

8. Implementar como garantía la redacción de un pagaré, el cual debe ser firmado por el solicitante de crédito, con la finalidad de que la cuenta resulta incobrable sea más fácil ejecutarlo por la vía del cobro judicial.

Referencias

Bibliográficas

- 1) Bello, Gonzalo (2007) Operaciones Bancarias en Venezuela. (Segunda Edición) Publicaciones UCAB, Venezuela. .
- 2) Chillida, C. (2003). Análisis e interpretación de balances. Tomo I. Ediciones de la biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.
- 3) Cooper & Lybran, (1997) Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Ediciones Díaz de Santos, New York.
- 4) Defliese, P.; Jaenicke, H.; Sullivan, J., y Gnospelius, R. (2005). Auditoría Montgomery. Tercera edición. Editorial Limusa. México.
- 5) Meigs y Meigs Bettner, (1998) Contabilidad La Base para Decisiones Gerenciales, Décima Edición, Mc Graw Hill.
- 6) Meigs, R.; Williams, J., Haka, S. y Bettner, M. (2005). Contabilidad: La base para decisiones gerenciales. Undécima edición. Mc Graw Hill. Colombia.
- 7) Redondo, A. (2004). Curso práctico de contabilidad general y superior. Tomo I. Tercera edición. Corporación Marca. Venezuela.
- 8) Santillana, J. (2001). Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría. Primera edición. Thomson Learning. México.
- 9) Whintington, Pany (2005) Principios de Auditoría (2 ed), Mc Graw Hill

Internet

10) Recuperado el 24-11-2011:

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

11) Recuperado el 24-11-2011:

[http://www.degerencia.com/articulo/los cinco componentes del control interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)

Anexos

Anexo 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Entrevista: Políticas, Planes y Objetivos.

Dirigido: Gerente Financiero

Fecha: 25 Febrero de 2012

Por favor responda las preguntas que a continuación se le presentan

Aspectos sobre la Visión

1. ¿La visión de la empresa es la declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y propósitos?
2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la empresa?
3. ¿Se considera en la visión ser la mejor empresa?
4. ¿Se consideró la visión para realizar la planeación?
5. ¿Se visualiza ofrecer una calidad y servicios superiores a los de la competencia?
6. ¿Se incluye la importancia que tiene el personal?

Aspectos sobre Metas

1. ¿Quién es el responsable de definir las metas?
2. ¿Son cuantificables?
3. ¿El personal conoce las metas del área?
4. ¿Las metas son congruentes con los objetivos?
5. ¿Están definidas por áreas y procesos?

Aspectos sobre Objetivos

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa, sociales, económico y de servicio?
2. ¿Cómo se evalúa el alcance y logro de los objetivos?
3. ¿Están definidos los objetivos por áreas, funciones, programas, procesos, proyecto, actividad?
4. ¿Quién determina los objetivos generales de la empresa y con base en que parámetro?

5. ¿Están por escrito, son claros y bien definidos?
6. ¿Existencia una relación meta-objetivo?

Aspectos sobre Políticas

1. ¿Hay políticas específicas y generales por área?
2. ¿Cómo se difunden las nuevas políticas?
3. ¿Existen políticas generales y particulares?
4. ¿Quién aprueba las políticas?
5. ¿Quién es el responsable de elaborar las políticas y cómo las hace?

Aspectos Estructura y organización

1. ¿Se dispone de base legal?
2. ¿Existen un manual en la organización?
3. ¿Qué áreas cuentan con manual de organización?
4. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles?
5. ¿Existe duplicidad de funciones?
6. ¿Qué funciones se pueden eliminar?
7. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?
8. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?
9. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
10. ¿Se busca la especialización del empleado?

Anexo 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Entrevista: Cuestionario Control Interno, Recursos financieros

Dirigido: Contador General

Fecha: 25 Febrero de 2012

Por favor responder las preguntas que a continuación se le presentan

1. ¿Se presentan estados financieros reales y proyectados con sus comparaciones y explicaciones de diferencias?
2. ¿Los estados financieros de la compañía se preparan de forma mensual, bimestral o semestral e indicar cuántos días se necesitan para prepararlos?
3. ¿Se cumple adecuadamente en base a PCGAo a base de NIIF, y son aplicadas en forma consistente o conforme a una base legal?
4. ¿Los sistemas de contabilidad y de costos, parecen ser adecuados y oportunos?
5. ¿Se cuenta con catálogo de cuentas y actualizado?
6. ¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?
7. ¿A su juicio son razonables y correctos los estados financieros?
8. ¿Se trabajan los sistemas y libros a base a PCGA o a base de normas financieras NIIF's?
9. ¿El usuario utiliza asientos repetitivos o pólizas fijas para el registro de sus operaciones mensuales?
10. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones, como: compras, ventas, entradas y salidas?
11. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de un despacho externo?
12. ¿Tiene fechas establecidas para la recepción de los informes contables y presupuestales?
13. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?
14. ¿Cree usted que los métodos de procesamientos son los adecuados?

Anexo 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Entrevista: Control Interno Sobre las obligaciones fiscales y tributarias

Dirigido: Analistas Financieros

Fecha: 25 Febrero de 2012

Por favor responder las preguntas que a continuación se le presentan

1. ¿Existe una persona que
 - a. Determine los impuesto que deben causarse
 - b. Vigile el cumplimiento de obligaciones fiscales
 - c. Autorice la presentación de declaraciones

2. ¿Se tienen calendarizadas las obligaciones fiscales y monitoreadas su cumplimiento?

3. ¿Las declaraciones de impuestos son?
 - a. Presentadas oportunamente
 - b. Conciliadas contra registros contable
 - c. Preparadas con los datos de contabilidad

4. ¿Existe archivo completo y ordenado de:
 - a. Requerimientos fiscales
 - b. Declaraciones y comprobantes de su presentación y/o pago.

Anexo 4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Entrevista: Cuestionario Control Interno, Cuentas por cobrar

Dirigido: Auxiliares de Contabilidad

Fecha: 25 Febrero de 2012

Por favor responda las preguntas que a continuación se le presentan

1. ¿Se saldan con regularidad los mayores auxiliares con las cuentas de control?
2. ¿Clasifica el cliente periódicamente por vencimiento las cuentas?
3. ¿Se fija una reserva suficiente para cuentas incobrables?
4. ¿Aprueba un funcionario autorizado las bajas en libros de cuentas incobrables?
5. ¿Aprueba un funcionario autorizado los ajustes en los créditos?
6. Después de que se han dado de baja en libros como incobrable una cuenta por cobrar: ¿se ejerce un control adecuado sobre la cuenta y las posibilidades de cobrarla en el futuro?
7. ¿Están numeradas en secuencia las notas de crédito?
8. ¿Se envían estados mensuales a todos los clientes?
9. ¿Ratifica el cliente los estados de las cuentas por cobrar por medio de alguna persona distinta de las enumeradas a continuación?
 - a) El cajero, b) El tenedor de libros de las cuentas por cobrar, c) jefe de créditos
10. ¿Está el departamento de crédito separado de la contabilidad de las cuentas por cobrar?
11. ¿Recibe las reclamaciones de los clientes sobre partidas y diferencias una persona distinta al cajero o al tenedor de libros que lleva las cuentas por cobrar?
12. ¿Aprueba una persona responsable los descuentos?
13. ¿Están las funciones del tenedor de libros que lleva las cuentas por cobrar separadas de todas las operaciones ingresos y egresos en efectivo?
14. ¿Existe rotación en los cargos de los tenedores de libros que llevan las cuentas por cobrar?
15. ¿Verifica la división de cobranzas el trabajo del tenedor de libros que lleva las cuentas por cobrar?

Anexo 5

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Entrevista: Cuestionario Control Interno, Cuentas por Pagar

Dirigido: Auxiliares de Contabilidad

Fecha: 25 Febrero de 2012

Por favor responda las preguntas que a continuación se le presentan

1. ¿Se encuentran separadas las funciones de: Recepción en el almacén; Autorización de pago; Firma del cheque para el pago
2. ¿Se concilia periódicamente los importes recibidos y los pendientes de pago según controles contables con los de los suministradores?
3. ¿Se elaboran expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, informe de recepción y el cheque o referencia de pago y se cancelan las facturas con el modelo de “Pagado”?
4. ¿Existe confirmación de pagos con proveedores seleccionados según lo establecido en la legislación vigente?
5. ¿Se mantienen al día submayores de cuentas por pagar a proveedores, y no presentan saldos antiguos?
6. ¿Las cuentas por pagar a proveedores se desglosan por cada factura recibida y cada pago efectuado así como por edades?
7. ¿Se custodian y archivan correctamente los expedientes de proveedores?
8. ¿Se verifica mensualmente que la suma de los saldos de todos los submayores de las cuentas por pagar coincide con las de las cuentas de control correspondiente?
9. ¿Existen evidencias documentales de las conciliaciones con los proveedores, así como con los registros contables?
10. ¿Los Pagos Anticipados están debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes?
11. ¿Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor?
12. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibirlas?
13. ¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra o de servicio y con los informes de recepción en cuanto a precios, condiciones, calidad, etc.?

14. ¿Los gastos son sustentados adecuadamente mediante facturas aprobadas y/o cualquier otra documentación pertinente?
15. ¿Los estados de cuenta de los proveedores son verificados periódicamente para asegurar que se están realizando los pagos como corresponden?
16. ¿Se comparan los gastos actuales con los presupuestados por lo menos mensualmente para identificar fluctuaciones significativas?
17. ¿A los empleados a cargo de las cuentas por pagar y por cobrar se les requiere que tomen vacaciones y se asigna a otro empleado a cubrir funciones mientras la persona está ausente?

Anexo 6

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Entrevista: Cuestionario Control Interno Caja y Bancos

Dirigido: Auxiliares de Tesorería

Fecha: 25 Febrero de 2012

Por favor responda las preguntas que a continuación se le presentan

Fondos Fijos

1. ¿Los comprobantes son inutilizados con un sello fechador de Pagado, para impedir que vuelva a usarse?
2. ¿Se hacen arqueos sorpresivos, periodicidad, resultados o diferencias?

Efectivo

3. ¿Se preparan con frecuencia los cortes de caja?
4. ¿Todos los ingresos o cobranzas misceláneas (tales como ventas de desperdicios, intereses sobre inversiones, etc.), son reportados oportunamente al Departamento de Contabilidad?
5. ¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos pre- numerados, relaciones de cobranza?
6. ¿Las cobranzas diarias son depositadas en el banco intactas sin demora?

Salidas de efectivo

7. ¿Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo (en su caso)?
8. ¿Se requiere que los cheques sean librados con firmas mancomunadas?
9. ¿Se hacen todos los desembolsos con cheque nominativos (excepto caja chica)?
10. ¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?
11. ¿Los cheques anulados son debidamente cancelados y archivados?
12. ¿Se cancelan los documentos (comprobantes) con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su uso para un pago duplicado?
13. ¿El pago de facturas es aprobado por algún funcionario responsable?