

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



**Desarrollo e implementación de un manual de
políticas, normas y procedimientos de control interno
en el área de ventas y cobros en la empresa
Cadena de Radios FGER
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Evelio Fidel Canú Raquec

Guatemala, abril de 2013

**Desarrollo e implementación de un manual de
políticas, normas y procedimientos de control interno
en el área de ventas y cobros en la empresa
Cadena de Radios FGER**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Evelio Fidel Canú Raquec

M. Sc. Celia Ruth Lemus Quevedo, **Asesor**
Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes, **Revisora**

Guatemala, abril de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Lic. Manuel Sifredo Arrazola Aguilar
Examinador

Lic. Mynor Roél Godínez de León
Examinador

Licda. Ana María Romero Palma
Examinadora

M. Sc. Celia Ruth Lemus Quevedo
Asesora

Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

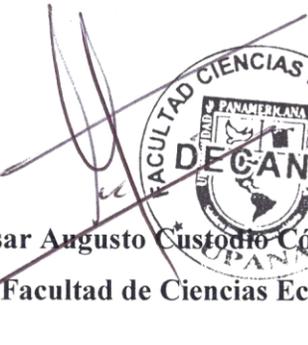
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

REF.:C.C.E.E.00122.2012-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 10 DE NOVIEMBRE DEL 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Celia Ruth Lemus Quevedo tutora y la Licenciada Malfi Piedad Morales de Reyes revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS Y COBROS EN LA EMPRESA CADENA DE RADIOS FGER”, presentado por el estudiante Evelio Fidel Canú Raquec y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00607 de fecha 25 de Septiembre 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

Celia Ruth Lemus Quevedo
Contador Público y Auditor

Guatemala, 23 de junio de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), tema **“Desarrollo e Implementación de un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Control Interno en el Área de Ventas y Cobros en la Empresa Cadena de Radios FGER”**, realizado por **Evelio Fidel Canú Raquec**, carné No. 1123956, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP), en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 88 puntos.

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



Msc. Celia Ruth Lemus Quevedo
Msc. Contador Público y Auditor
Colegiado No. 3990

Malfi Piedad Morales de Reyes
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
7ª. Av. 24-07 Valle Dorado, San Cristóbal, Z. 8 de Mixco
Teléfono 5505-1596
malfimorales@yahoo.es

Guatemala, 27 de julio de 2,012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Desarrollo e implementación de un manual de políticas, normas y procedimientos de control interno en el área de ventas y cobros en la empresa Cadena de Radios FGER”**. Realizado por: **Evelio Fidel Canù Raquec**, carné No. **1123956** estudiante de la carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 31.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante CANÚ RAQUEC, EVELIO FIDEL con número de carné 1123956 aprobó con 85 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil doce.----- Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de febrero del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Zolla de Poggio
cc.Archivo.

Dedicatoria

- A Dios Eterno: Por ser mi padre y confidente, darme fortaleza, sabiduría e inteligencia para iluminar el camino, y regalarme cada maravilloso día para poder cumplir una de mis metas
- A mis padres: Mauricia Raquec y Gregorio Canú Xulú, por todo el amor, apoyo incondicional, comprensión y sacrificio, por enseñarme a ser fuerte para superar los obstáculos de la vida.
- A mis hermanos: Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por su apoyo y cariño.
- A mi familia: Maritza Cortez Hernández, Gabriela Fernanda, Guisela Clarissa y Sylvia Jazmín, por su amor y el apoyo necesario en el momento oportuno.
- A mis amigos y compañeros: Que Dios ha puesto en mí vida, y me han brindado sus enseñanzas, afecto, colaboración desinteresada e incondicional, especialmente a la Licda. Martha E. Del Cid por sus sabios consejos, gracias.
- A mis centros de enseñanza: Universidad Panamericana y Universidad de San Carlos de Guatemala, por los conocimientos adquiridos durante los años de estancia en sus aulas y ayudar a convertirme en un profesional.
- A mis mentores: Por compartir conmigo sus conocimientos y ser una fuente de inspiración en mí vida.

Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1		
1.1	Antecedentes	1
1.2	Planteamiento del problema	2
1.3	Justificación	3
1.4	Pregunta de la Investigación	3
1.5	Objetivos	3
1.5.1	Objetivo General	3
1.5.2	Objetivos Específicos	3
1.6	Alcances y límites	4
1.7	Marco teórico	5
Capítulo 2		
2.1	Tipo de investigación	18
2.2	Sujetos de la investigación	18
2.3	Instrumentos	18
2.4	Procedimientos	20
2.5	Aporte esperado	21
Capítulo 3		
3.1	Resultados de la investigación	23
3.2	Análisis de los resultados	28

Capítulo 4

4.1	Propuesta de solución o mejora	42
4.2	Avance de implementación	50
	Cronograma de Actividades	54
	Conclusiones	55
	Recomendaciones	57
	Referencias	59
	Anexos	61

Índice de gráficas, cuadros y anexos

Gráficas

Gráfica No. 1	Flujograma procedimientos de ventas	74
Grafica No. 2	Flujograma procedimientos de cobros	82

Cuadros

Cuadro No. 1	Estado de Ingresos y Egresos comparativo	24
Cuadro No. 2	Balance de Situación comparativo	25
Cuadro No. 3	Resumen de ingresos por producciones radiales	27
Cuadro No. 4	Ingresos propios	34

Anexos

Anexos No 1	Marco jurídico general	62
Anexo No. 2	Normas y procedimientos del departamento de ventas	67
Anexo No. 3	Normas y procedimientos del departamento de cobros	76
Anexos No 4	Cuestionario Secretaría Ejecutiva	86
Anexos No 5	Cuestionario área de cobros	88
Anexos No 6	Cuestionario Administración	91
Anexos No 7	Cuestionario área de contabilidad	93
Anexos No 8	Cuestionario área de caja y bancos	96
Anexos No 9	Cuestionario área de mercadeo	98
Anexos No 10	Programa de auditoría área de mercadeo	100
Anexos No 11	Evaluación FODA	101
Anexos No 12	Formato orden de publicidad	102
Anexos No 13	Balance general	103
Anexos No 14	Estado de ingresos y egresos	105

Resumen

Para desarrollar la investigación se partió de una planificación, lo que llevó al estudio previo de la institución sujeto de análisis, para determinar las distintas situaciones que la afectan, y poder centrar la atención en brindar solución a la problemática.

Se realizó un diagnóstico general de la entidad Cadena de Radios FGER, la cual coordina las actividades conjuntas de varias emisoras católicas, educativas y culturales en el país, con el fin de alfabetizar y evangelizar a las poblaciones en su mayoría del área rural, así como, fomentar una educación integral para brindar conocimientos en salud, medio ambiente, cultura y otros temas de interés, promoviendo de esta manera el desarrollo de las comunidades, respondiendo a sus necesidades como a su realidad, desarrollar una identidad nacional que rescate los valores humanos, cívicos y cristianos.

Como resultado del diagnóstico integral se estableció, que actualmente el área de mercadeo no tiene definidos planes, políticas, procedimientos y controles internos en forma escrita, que permitan confiar y obtener los resultados eficientes en la administración de los ingresos.

Debido al interés de la administración, se realizó la evaluación específicamente al área de mercadeo, delimitándose el análisis hacia esa área.

Introducción

Para la institución el principal objetivo es la optimización de los recursos, y la obtención de excedentes de ingresos para incrementar su patrimonio. Esto solamente es posible de obtener, cuando se cuenta con los controles, políticas, procedimientos, supervisión y adecuado ambiente de control interno dentro de la institución, por lo que se procedió a efectuar la revisión y análisis de las operaciones para determinar las deficiencias y presentar una propuesta de solución.

El objetivo de la presente investigación es implementar las políticas necesarias tanto en el área de ventas, como de cobros normas y procedimientos de control interno en dichas áreas, con el propósito de fortalecer la eficiencia de los recursos bajo la responsabilidad de empleados, y mejorar los controles internos de dichas áreas.

El presente trabajo de investigación está diseñado en cuatro capítulos los cuales están estructurados de la manera siguiente:

En el capítulo 1, se presentan los antecedentes de la institución, objetivos, así como el planteamiento del problema que incluye la justificación de la investigación, la pregunta de la investigación, alcances, límites y el marco teórico.

El capítulo 2, presenta y explica la metodología utilizada, detallando el tipo de investigación y los instrumentos aplicados, sujetos y procedimientos. También se describen los aportes que la presente investigación hace a la Universidad, a la institución, al país y al estudiante.

El capítulo 3, está relacionado a la presentación y análisis de los resultados de la investigación realizada, en las áreas de control interno, fiscales y económico-financieros de la institución objeto de investigación.

En el capítulo 4, se plantea la propuesta de mejora sobre las debilidades encontradas específicamente el desarrollo e implementación de las políticas, normas y procedimientos de control interno en las áreas de ventas y cobros, la cual pretende dotar de las herramientas administrativas y de control a la institución, así también que le permitan efectuar una adecuada administración de los ingresos.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación, las referencias y los anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

A finales de los años cincuenta, surge la necesidad de conformar una instancia que coordinara actividades conjuntas de varias emisoras católicas, educativas y culturales en el país, con el fin de alfabetizar y evangelizar a las poblaciones en su mayoría del área rural y les brindara asesoramiento y apoyo en su trabajo radiofónico. Por lo que el 9 de agosto de 1965 fundan la Cadena de Radios FGER.

Con la firma de los Acuerdos de Paz, el 29 de diciembre de 1996, Cadena de Radios FGER, replantea una modificación en el papel que debe jugar ante los nuevos cambios sociales, económicos y políticos que enfrenta el país. Por lo que en 1997 inicia un proyecto de readecuación que tiene como fin, promover el desarrollo de los proyectos radiofónicos dentro de un proceso de capacitación y profesionalización de los recursos humanos de las emisoras, así como la reprogramación de las radios, dando énfasis especial en lo siguiente:

- ✓ Realización de investigación y estudio de consumo de medios, para la medición del impacto y aceptación de la programación de las emisoras afiliadas, a Cadena de Radios FGER.
- ✓ Un sistema de capacitación identificando el perfil de entrada y de salida de los beneficiarios en las áreas de dirección, administración, gestión institucional, periodismo y nuevas tecnologías.
- ✓ La producción de la información promoviendo el pluralismo y la democracia.
- ✓ La actualización tecnológica de cada una de las emisoras, y de la oficina central como centro de operaciones de la red.
- ✓ Una nueva gestión de las radios como empresas sociales, que buscan la sustentabilidad económica, social y cultural.

A lo largo de los 45 años de vida institucional, Cadena de Radios FGER, ha evolucionado y ha generado fortalezas, que permiten ofrecer un trabajo radiofónico que promueve el desarrollo de sus comunidades y las convierte en un excelente instrumento de mediación cultural y de intercomunicación.

1.2 Planteamiento del problema

Derivado del resultado del diagnóstico integral y considerando la materialidad del saldo de ingresos en el Balance de Situación, se estableció como objeto de estudio y análisis del Área de Mercadeo; al cierre del ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2011, se comprobó que obtuvo un excedente de egresos por la cantidad de Q 341,913 con relación de los ingresos, por lo que es necesario fortalecer la administración y control del área de mercadeo.

La administración manifestó, que no obstante de ser un año electoral, en el cual se pudo incrementar lo servicios que presta la entidad Cadena de Radios FGER, hubo baja en lo mismos.

Actualmente la entidad cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo las funciones y procedimientos no se cumplen y carecen de un ambiente de control interno adecuado, en cada una de las áreas que la conforman.

Esta situación genera deficiencias en el manejo administrativo y financiero en forma general, derivado de ello, se evaluaron los procedimientos administrativos, las políticas de ventas y el control interno en la referida área, en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011.

Actualmente en la Cadena de Radios FGER se tiene riesgo de control interno, debido a la poca atención hacia los clientes y que el mercado de medios, con quienes compite, están a la vanguardia en la oferta de prestación de servicios. Por lo que es necesario implementar

procedimientos de control y establecer políticas dentro de la entidad y hacia los clientes, para garantizar con mayor eficiencia la información que se presenta.

1.3 Justificación

Los ingresos representan un porcentaje significativo en el total del balance de saldos de la entidad Cadena de Radios FGER, de acuerdo con el saldo presentado en el Estado de Situación al 31 de diciembre de 2011, asciende a Q 2,729,470.63, de este total de ingresos propios, el área de mercadeo, generó la cantidad de Q 1,526,648.21, registrados en la cuenta contable "Producciones Mercadeo", que representa el 56%. No obstante, en términos generales la entidad adolece de controles internos efectivos dentro de toda la organización, los ingresos se consideran un rubro significativo en las operaciones comerciales, que de no tomar acciones inmediatas puede dar lugar a que la entidad entre en un proceso de iliquidez, derivado de la falta de control y seguimiento oportuno del movimiento de los ingresos.

1.4 Pregunta de la investigación

¿Cómo se puede mejorar la administración y control del área de mercadeo con la implementación de un ambiente de control adecuado, funciones, procedimientos y la definición de políticas de ingresos para reducir el riesgo financiero actual?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Implementar las políticas de ingresos, normas y procedimientos de control interno en el área de mercadeo, con el propósito de fortalecer la administración y eficiencia de los recursos financieros, mejorar los ingresos y disminuir los riesgos.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Diseñar procedimientos para la efectiva administración del área de mercadeo.
- ✓ Implementar las medidas de control interno entre todos los colaboradores de la entidad y su adecuada supervisión, mejoramiento y evaluación continua.

- ✓ Capacitar al personal del área de mercadeo a efecto de garantizar el cumplimiento, de las nuevas disposiciones por parte de la administración.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcance

El alcance de la investigación comprendió la recopilación de información financiera y administrativa del ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2011.

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, se evaluó el área de mercadeo, de la entidad Cadena de Radios FGER.

- ✓ Se recopiló información verbal (entrevista) a funcionarios.
- ✓ Se evaluó el control interno de la institución a través de los cuestionarios respectivos.
- ✓ Se tuvo acceso a investigar o verificar los procesos y documentos para desarrollar el estudio.

1.6.2 Límites

En el desarrollo de la investigación, por instrucciones de la administración se presentaron las siguientes limitaciones:

- ✓ No se pudo acceder a documentos o información considerada como reservada o confidencial que pudiera afectar los intereses de la institución, por ejemplo libro de actas y convenios suscritos con cooperantes internacionales.
- ✓ Se cambió el nombre de la razón social de la institución, utilizando el nombre de Cadena de Radios FGER.
- ✓ Límite de tiempo: Período examinado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011
- ✓ El trabajo fue realizado en las oficinas centrales de la institución

1.7 Marco teórico

Normas Internacionales de Contabilidad

Actualmente y derivado de la globalización económica desde el año 2007 el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGPA) aprobó, que para el manejo de la contabilidad de las empresas en el país se deben observar las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones (SIC), emitiendo para ello un documento para considerar legalmente el uso de NICS, con el propósito que las empresas del país cumplan con estándares mundiales de información financiera.

Riesgos en Mercadeo

Podemos entender el riesgo como el potencial de pérdidas que existe asociado a las operaciones productivas de las empresas, cuando el giro de las condiciones definidas cambia en una forma no planeada y afectan las transacciones económicas en forma considerable.

Los riesgos en general, se pueden clasificar en el riesgo puro y el riesgo especulativo. El riesgo puro es aquel que puede materializarse y es propio del trabajo a realizar, este es propio de cada empresa de acuerdo con su actividad económica; mientras que el riesgo especulativo es aquel en donde hay posibilidades de ganar o perder, es decir existe una incertidumbre y depende de circunstancias internas o externas de las empresas.

Existen diferentes riesgos que se deben considerar en la administración del mercadeo:

a) Riesgo de Mercado:

Es aquel que surge por no contar con clientes calificados, que no correspondan a los convenios o plazos pactados con la empresa al momento de otorgar los créditos.

b) Riesgo Operativo:

Es el producto de los peligros escondidos que pueden causar pérdidas, debido a fallas en los procesos, en la tecnología, en la actuación del capital humano y adicionalmente por la ocurrencia de eventos externos. Son aquellos que surgen como consecuencia de procesar o registrar en forma errónea una transacción y no detectarla a tiempo, por ejemplo los abonos a cuentas corrientes que no corresponden, cancelación de créditos indebidos, incrementos no autorizados, exceder límites de crédito autorizados, cobros de intereses en exceso, cuentas con saldo irregular.

c) Riesgo de Detección:

Es la posibilidad que los Estados Financieros contengan errores e irregularidades importantes en el manejo y registro de las ventas, y que no se lleguen a descubrirlos durante un proceso de revisión.

d) Riesgos de Auditoría:

El riesgo de auditoría puede ser considerado una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros, y el hecho que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del ingreso, los errores e irregularidades son fuentes potenciales de falsedad en los estados financieros, aplicaciones incorrectas de principios de contabilidad.

e) Riesgo Inherente:

Representa el riesgo de que ocurran errores o irregularidades importantes en los estados financieros, antes de considerar la efectividad del control interno. Los factores importantes para evaluar el riesgo inherente son:

- Naturaleza del negocio de las ventas
- Naturaleza de los componentes
- Naturaleza de los sistemas contables y de información

f) Riesgo de Control

Representa el riesgo que el sistema de control interno ha establecido para que la administración no pueda detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna

Control Interno

Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO) definen como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Coopers & Lybrand (1995) (p. 15).

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre si. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión, los componentes son los siguientes:

- ✓ Entorno de control: El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales y el entorno en el que trabaja).
- ✓ Evaluación de los riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta.
- ✓ Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable, para afrontar los riesgos que existan respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- ✓ Información y comunicación: La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.
- ✓ Supervisión, seguimiento o monitoreo: Se desarrolla en el curso normal de las operaciones, procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través

del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las principales consideraciones de control interno en todo el proceso de las ventas se describe a continuación:

Con el objeto de ejercer con eficacia el control interno sobre los valores a cobrar: 1) La venta debe estar separada de su contabilización; 2) la contabilidad de la venta debe estar separada de la recepción del ingreso del valor a cobrar, y 3) las devoluciones, bonificaciones, descuentos y castigo en libros de valores incobrables deben aprobarse debidamente y separarse de la función de recepción de ingresos de efectivo. Holmes, (1987) (p.330)

a) Control Interno Administrativo:

Está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

b) Control Interno Contable:

Comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

c) Evaluación de Control Interno:

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere: El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el

grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de verificación.

d) Norma:

Regla de conducta cuyo fin es el cumplimiento de un precepto legal. Precepto positivo de orden jurídico menor. Especificación técnica y otro documento accesible al público, establecido con la cooperación y el consenso o aprobación mayoritaria de las partes interesadas, basada en los resultados conjuntos de la ciencia, la tecnología y la experiencia, que tiene como propósito conseguir un beneficio óptimo de la acción a realizar.

e) Procedimiento:

J. Irías (2002) “Sistema, método de ejecución, actuación o fabricación. Modo de tramitar las actuaciones administrativas. Conjunto de operaciones en secuencias cronológicas, que precisa la forma sistemática de hacer determinado trabajo”. (p. 78)

f) Sistematización:

“Acción y efecto de reducir las actividades de una institución, dependencia o empresa mediante sistemas racionales de trabajo e integrados. En sentido estricto, comprende al empleo de toda clase de maquinarias y equipos de oficina, sin embargo, se utiliza por lo general para referirse a la adopción de máquinas y sistemas de computación electrónica”. (J. Irías, 2002, p. 91)

g) Manual Administrativo:

Es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una entidad, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

h) Manual de Contabilidad:

Manual de contabilidad general para el sistema de contabilidad, que está compuesto por: Catálogo de Cuentas; Descripción de las Cuentas; Instrucciones para las operaciones de las Cuentas; Guía de los Asientos Contables; y, Estados Financieros Básicos a Producir (Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo).

Estados Financieros

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), son un conjunto de normas, leyes y principios que establecen la información que se debe presentar en los Estados Financieros.

El objetivo principal de estas normas es presentar la información contable de las empresas en una forma comprensible y que pueda ser comparada con otras entidades, la NIIF 7 tiene como objetivo 1 “requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar:

la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad, y

la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a lo que la entidad se haya expuesto durante el ejercicio y en la fecha de presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos.”

Esta misma norma refiere en su alcance, en el numeral 7, “La entidad suministrará información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento.

Balance

Categorías de activos financieros y pasivos financieros”

La NIC 1, refiere que toda la información presentada en los Estados Financieros puede ser comparada en la misma entidad y con otras entidades, dicha información puede ser utilizada para la toma de decisiones económicas.

Esta norma en el numeral 7 describe lo siguiente “El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

Activos;

Pasivos;

Patrimonio neto;

- a) Gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- b) Otros cambios en el patrimonio neto; y
- c) Flujos de efectivo."

Esta misma norma en el numeral 8, hace la siguiente referencia “Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

- a) balance;
- b) cuenta de resultados;
- c) un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre
 - i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien
 - ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales;
- d) estado de flujos de efectivo; y
- e) notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables mas significativas y otras notas explicativas."

En el Balance de Situación la entidad debe presentar sus activos y pasivos corrientes y no corrientes como categorías separadas, debe revelar los montos esperados a cobrar y pagar durante un período de doce meses, se obliga a revelar información sobre las fechas de vencimiento de las cuentas de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, cuentas de acreedores comerciales y cuentas por pagar.

Riesgos en las ventas:

Existen diferentes riesgos que se deben considerar en la administración de las ventas:

a) Riesgo de Crédito:

Es aquel que permite cuantificar el grado de solvencia de cada uno de los clientes, mediante la evaluación de su capacidad para la generación de los flujos necesarios, que le permitan cumplir con los términos de pago de sus créditos.

b) Riesgo por actividad económica:

Es la posibilidad de que ocurra el deterioro de un sector económico determinado, propio del giro del cliente. (Agricultura, ganadería, pesca, transporte, construcción, otros)

c) Riesgo de negocio:

Es la cuantificación de incremento o decremento desproporcionado entre una misma moneda, tasa y plazo. Se expresará en cuadro de flujo de vencimientos por plazos de activos y pasivos o por moneda.

d) Riesgo de tipo de cambio:

Este riesgo se deriva de mantener posiciones en monedas extranjeras abiertas, sea por sobre compra o sobre venta, los cuales están expuestos a una fluctuación de cambios, con efectos positivos o negativos en resultados.

Índices Financieros

Es una herramienta que se utiliza para la obtención de medidas y relaciones cuantitativas, para la toma de decisiones a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, a través de los estados financieros, transformándolos para su debida interpretación.

Auditoría Operacional:

Se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia (McGraw-Hill Irwin. Auditoría un Enfoque Integral. 2000, Pagina 595)

Ingresos

Representan los ingresos por diversos servicios que presta la institución durante un determinado período de tiempo, por las actividades de producción y transmisión de cuñas y programas radiales, eventos y capacitaciones, y administración de proyectos. Así como las aportaciones de las radios afiliadas.

Plan de Ventas

Para O'Guinn, Allen, en 1999 "un plan de ventas debe ser una extensión integrada del plan de mercadotecnia de una empresa. El plan de mercadotecnia articula todo el trabajo de la compañía, desde el producto hasta la distribución, así mismo, especifica las ideas y las tareas necesarias para concebir y poner en marcha labores publicitarias efectivas" (Página 216)

Auditoría operacional en el Área de ventas para la evaluación del riesgo en la institución Cadena de Radios FGER

Planeación de la Auditoría

- Objetivo general

Elaborar programa de auditoría para la evaluación del riesgo operacional, que permita identificar en cada una de las áreas operativas de la institución Cadena de Radios FGER, los factores de riesgo y que a la vez incluya las acciones, guías, los procedimientos y las técnicas que deben ser desarrollados y aplicados por el personal asignado en las fechas programadas, para su realización con el fin de identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos de manera permanente en la institución.

- Objetivos específicos

La elaboración del programa de auditoría para la evaluación del riesgo operacional, tiene como objetivos específicos los siguientes:

- ✓ Incrementar el valor de la rentabilidad
- ✓ Reducir las pérdidas operacionales
- ✓ Mejora constante de los procesos
- ✓ Mejorar la eficiencia de sus operaciones
- ✓ Estar mejor preparada para eventos catastróficos

Programa de auditoría

Para llevar a cabo la realización de la evaluación del riesgo operacional, y debe aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría en forma específica, dentro de esta fase se encuentra la de la planificación que requiere entre otros aspectos, la elaboración de un programa de auditoría para tal fin.

Alcance

El examen está orientado a identificar, evaluar y analizar los diferentes factores y situaciones que contienen algún nivel de riesgo, e inseguridad dentro del desarrollo de las operaciones normales de la institución, así como la identificación y evaluación de controles, políticas, medidas de seguridad, acciones diseñadas y desarrolladas al respecto.

Objetivos específicos

- a) Analizar los procesos de las principales áreas operativas con el fin de obtener una mayor seguridad del desarrollo de las operaciones, de la integridad física de las personas y los elementos presentes en la institución, así también identificar por área operativa cualquier riesgo operacional, que pueda comprometer a la institución de no lograr sus objetivos.
- b) Evaluar los recursos presentes en la institución como el personal, sistemas, instalaciones, equipo y otros, para determinar la eficiencia, calidad, oportunidad, disposición y suficiencia, en los niveles de seguridad requeridos.
- c) Identificar y evaluar los riesgos operativos a que se encuentra expuesta la institución, así como las posibles causas, que afectan negativamente tanto a los bienes propios o ajenos, como al personal o a terceros.
- d) Determinar y recomendar los mecanismos de reducción, protección y
- e) Prevención de riesgos operacionales en las diferentes áreas operativas.

Metodología

La metodología específica de todo trabajo de auditoría, incluyendo y desarrollando las fases que la comprenden: planeación, ejecución, informe de resultados y seguimiento a las recomendaciones.

- Tiempo a utilizar
De octubre 2011 a mayo de 2012

- Período a evaluar
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

- Personal asignado
Estudiante Practicante

- Técnicas a utilizar
 - ✓ Observación
 - ✓ Inspección física
 - ✓ Estudio general
 - ✓ Examen documental
 - ✓ Entrevista
 - ✓ Investigación
 - ✓ Análisis financiero y estadístico
 - ✓ Matriz de riesgo
 - ✓ Riesgo agregado por área
 - ✓ Medición

Procedimientos

- a) Agrupar por áreas operativas las actividades de la institución para identificar, evaluar y determinar los riesgos operacionales a que se encuentra expuesta Cadena de Radios FGER para poder prever, transferir o reducir dichos riesgos.

- b) Identificación de áreas significativas de riesgo operacional de la institución.´

- c) Elaborar una clasificación de eventos de riesgo por área operativa susceptible de riesgo.

d) Contestar el cuestionario de evaluación del riesgo operacional en Cadena de Radios FGER, por área operativa, para evaluar los mecanismos de seguridad, políticas y medidas de control de la institución, el ambiente de trabajo y el proceso de las operaciones.

✓ Ventas y cobros

e) Realizar cédulas narrativas mediante entrevistas con los encargados de las áreas operativas más significativas para identificar las áreas críticas, factores y situaciones de riesgo e inseguridad, en los puestos de trabajo y en los procesos que se realizan.

✓ Ventas y cobros

f) Constatar que los activos, efectivo, personas que manejan valores y mercaderías se encuentren asegurados contra siniestros, revisar el objeto de las pólizas, suma asegurada, límite máximo de responsabilidad (en quetzales, por una o varias pérdidas y en qué lugares del país o el mundo tiene cobertura), riesgos cubiertos, condiciones, vigencia, así mismo verificar la amortización de las primas y la integración de la cuenta seguros.

g) Elaborar e implementar un adecuado sistema de información que comprenda los registros de los distintos riesgos y/o factores de riesgo operacional, ya existentes y los nuevos riesgos operacionales identificados, las causas, consecuencias, área responsable, posible impacto y opciones para controlarlos y disminuirlos, para un adecuado seguimiento en la evaluación de riesgos.

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

Durante el desarrollo de la investigación la cual fue de tipo exploratoria, descriptiva y bibliográfica, se consultaron libros e Internet con el tema relacionado. Se recopiló información mediante la elaboración de entrevistas a cada persona involucrada en el ciclo, se diseñaron y elaboraron cuestionarios de control interno, para conocer los procesos, controles existentes, y la verificación de todos los documentos físicos que respaldan las operaciones relacionadas con el manejo de los ingresos.

El análisis de la información se efectuó con base a las respuestas proporcionadas por los sujetos que formaron parte de la investigación.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio fueron los miembros del departamento de mercadeo y administración:

- ✓ Secretario Ejecutivo: Representa la máxima autoridad administrativa y financiera de la entidad evaluada
- ✓ Jefe de Mercadeo: Ofrece y promociona el servicio para la venta.
- ✓ Jefe de Producción: Realiza y edita las grabaciones de las cuña radiales
- ✓ Contador General: Realiza los registros contables de los ingresos
- ✓ Otras personas involucradas que sean usuarios del área de mercadeo y que sea necesario incluir con el objeto de hacer un buen trabajo de investigación.

2.3 Instrumentos

- ✓ Observación
- ✓ Cuestionario de control interno
- ✓ Procedimientos analíticos
- ✓ Verificación física de documentos

✓ Documental

Para el desarrollo del trabajo se utilizó el método científico a través de la indagación, observación física, análisis, comparación y verificación en el trabajo de campo. De acuerdo con el método expositivo se efectuó la conceptualización y la generalización en el informe final. En los eventos económicos se aplicó el método analítico a la información que la institución proporcionó.

Técnicas

Indagación

Se recolectó la información primaria directamente de las personas que participan en el proceso de ventas, la información secundaria se obtuvo de los libros y textos relacionados con el tema.

Observación

Se realizó presencia física durante todo el proceso que genera las ventas, desde la solicitud del servicio, desarrollo de la producción radiofónica, transmisión, la facturación y entrega de la misma al cliente, hasta el cobro respectivo; así como el depósito al banco.

Inspección

Se efectuaron pruebas de cumplimiento selectivas, para verificar la existencia real de la documentación correspondiente, con el objetivo de obtener evidencia suficiente, competente y pertinente.

Cuestionarios

Se diseñaron y utilizaron para obtener información suficiente de todas las personas que participan en el proceso operativo del objeto de estudio.

Entrevista

Se utilizó para confirmar la información obtenida por escrito y lo observado en todo el proceso.

Se efectuaron las consultas necesarias de la documentación proporcionada por la entidad, tomando de referencia los estados financieros, libro auxiliar de ventas, información contable, documentación legal, memorandos internos y las formas preestablecidas. Adicional a la documentación de la institución se efectuaron consultas en los libros de texto relacionados con el tema.

2.4 Procedimientos

Se llevó a cabo la ejecución de las siguientes actividades y/o acciones:

- ✓ Verificación de las políticas de ventas y procedimientos ya establecidos.
- ✓ Evaluación del control interno del área de mercadeo, mediante la utilización de cuestionarios y entrevistas.
- ✓ Análisis de indicadores financieros, como índices de ventas mensuales.
- ✓ Análisis de los ingresos generados por el Área de Mercadeo.

Para recopilar información, se elaboró un cuestionario de control interno específico, se realizaron entrevistas con el personal involucrado en el proceso y la observación directa de la operación actual de los registros y controles de dicha área. Posteriormente se efectuó el análisis de la información con la finalidad, de detectar las debilidades y así proponer las mejoras en el área de mercadeo.

Para la realización del estudio se tomó de referencia la información proporcionada, por las áreas involucradas en el ciclo de ventas, que según el diagnóstico general son, la secretaría ejecutiva, la administración, el área de mercadeo y contabilidad; durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre el año 2011. En virtud de que los ingresos que genera el área de

mercadeo de la entidad, disminuyeron considerablemente con relación al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010.

Programa de Auditoria

El programa de auditoría, se planteó y elaboró con anticipación, con contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos a emplearse en el departamento de mercadeo, estén de acuerdo a las circunstancias.

Cuestionario de Control Interno

Se formuló el cuestionario de control interno de la institución en el departamento de mercadeo con el fin de identificar las posibles deficiencias e irregularidades en la operación, autorización de las ventas al crédito y registro de los mismos.

2.5 Aporte esperado

A la empresa

Se pretende que la empresa cuente con el ambiente de control adecuado, en la administración eficiente del área de mercadeo, políticas de ventas, procedimientos y las herramientas administrativas y financieras para la toma de decisiones oportunas, disminuyendo con esto los riesgos inherentes y posibles fraudes financieros

A la Universidad

Contribuir con la presente investigación, y con los estudiantes de la Universidad, especialmente con los de la Facultad de Ciencias Económicas, quienes podrán utilizarla como consulta y como una guía en la aplicación de los métodos, controles, procedimientos, políticas y experiencias, que este estudio contiene.

Al país

Se va a contribuir a través de la educación y de la profesionalización académica de los trabajadores y a compartir con las instituciones públicas y privadas, la presente investigación para que la puedan adoptar, en las circunstancias y ámbito de aplicación similar.

Al futuro profesional

La oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios académicos y la combinación de la experiencia laboral, a efecto que sea de utilidad en la empresa y a cualquier otro usuario.

A los estudiantes

Que sea fuente de consulta para tener acceso a un caso práctico de la teoría que se les imparte dentro de las aulas y ser utilizado como servicio a la comunidad estudiantil y al personal de la Universidad.

Capítulo 3

3.1. Resultados de la investigación

Este capítulo trata sobre los procesos que permiten analizar la información recopilada, verificar su confiabilidad mediante la evaluación del control interno y de la verificación y revisión de la documentación.

En virtud de la importancia que los ingresos tienen en la institución, se realizaron los análisis y las evaluaciones en las diferentes áreas involucradas, con el objetivo de establecer qué operaciones en su proceso son susceptibles de mejora.

Durante el proceso de recolección de información en el área de mercadeo, se pudo determinar que la institución carece de un proceso efectivo de promoción de los servicios, debido a que no existen políticas, normas y procedimiento definidos.

El personal de la administración de la institución, realiza también labores de mercadeo, visita a clientes por recomendación de terceros, pues del 100% de ingresos por concepto de producción, por un monto de Q 2,228,702, en el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre del 2011; el 32% es generado por la administración, con un total de Q 702,054. El resto promovido por el área de mercadeo con el 68% equivalente a Q 1,526,648. Es importante considerar el riesgo en mercadeo que esto implica, en función de la importancia relativa que representan los ingresos por concepto de Producción Mercadeo y Producción Administración. También se verificaron los procedimientos y reportes utilizados para el registro de las ventas y la documentación tales como: facturas, recibos de caja, notas de crédito y orden de publicidad.

Contingencia

La institución ha incumplido ciertos procedimientos de aspectos legales y tributarios, en virtud de que sin tener la calidad de una empresa mercantil, paga sus tributos sin haber llenado los requisitos previos, este tema será desarrollado más adelante en aspectos fiscales.

Aspectos Financieros

Estados de Ingresos y Egresos

Con base al estado de ingresos y egreso presentado por la institución, se elaboró un cuadro comparativo de los ejercicios fiscales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 respectivamente, para establecer las variaciones absolutas y relativas.

Cuadro 1
Cadena de Radios FGER
Estado de ingreso y egreso comparativo ejercicios 2011 y 2010
Cifras Expresadas en Quetzales

Conceptos	2011	%	2010	%	Variación	%
Ingresos						
Ingresos Propios	2,729,471	74	2,979,328	79	(249,858)	(8)
Otros Ingresos	89,314	2	44,744	1	44,571	100
Ingresos por Proyectos	871,266	24	757,580	20	113,686	15
Total Ingresos	3,690,051	100	3,781,652	100	(91,601)	(2)
Egresos						
Gastos de Producción	1,829,106	50	1,741,526	46	87,579	5
Gastos de Operación	1,194,014	32	966,214	26	227,800	24
Gastos Proyectos	877,272	24	795,120	21	82,152	10
Impuestos pagados	131,572	4	143,808	4	(12,236)	(9)
Total Egresos	4,031,964	109	3,646,668	96	385,295	11
Resultado del Ejercicio	(341,913)	(9)	134,983	4	(476,896)	(353)

Fuente: Elaboración propia

Durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, se generaron ingresos por un total de Q 3,781,652 y se registraron egresos por un monto de Q 3,646,668 por lo que se obtuvo un excedente de ingreso por la cantidad de Q 134,983 que representa el 4% con relación a los ingresos.

Durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, se generaron ingresos por un total de Q 3,690,051 y se registraron egresos por un monto de Q 4,031,964 por lo que se obtuvo una pérdida de Q 341,913, que representa el 9% de los ingresos.

El impacto financiero que significó el pago del Impuesto Sobre la Renta, siendo una entidad no lucrativa, es del 4% en el ejercicio fiscal 2011, aumentando el excedente de egresos en Q 131,572; sin este pago, el excedente de egreso se hubiera reducido a Q 210,341, equivalente al 6% del total de ingresos del período.

Balance de Situación

Con base al balance de situación presentado por la institución, se elaboró un cuadro comparativo de los ejercicios fiscales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 respectivamente, para establecer las variaciones absolutas y relativas.

Cuadro 2
Cadena de Radio FGER
Balance de Situación comparativo ejercicios 2011 y 2010
Cifras Expresadas en Quetzales

Concepto	2011	%	2010	%	Variación	%
Activo						
Activo corriente	1,119,207	77	1,490,713	79	(371,506)	(25)
Bancos	332,247	23	235,782	12	96,465	41
Préstamos por Cobrar	59,024	4	119,878	6	(60,854)	(51)
Clientes	587,568	40	1,025,944	54	(438,376)	(43)
Reserva Legal	(13,841)	(1)	(3,500)	0	(10,341)	295

Deudores varios	84,861	6	40,599	2	44,262	109
Impuestos por Cobrar	69,348	5	72,010	4	(2,662)	(4)
Activo no corriente	334,625	23	397,633	21	(63,008)	(16)
Propiedad, Planta y Equipo	1,464,911	101	1,413,418	75	51,494	4
Depreciación Acumulada	(1,130,286)	(78)	(1,015,784)	(54)	(114,502)	11
Diferido	3,000	0	-		3,000	100
Cuentas por Liquidar	3,000	0	-		3,000	100
Total Activo	1,456,832	100	1,888,346	100	(431,514)	(23)
Pasivo						
Pasivo Corriente	581,087	40	670,689	36	(89,601)	(13)
Cuentas por Pagar	473,896	32	594,987	32	(121,091)	(20)
Retenciones por Pagar	23,361	2	42,692	2	(19,331)	(45)
Provisiones Laborales	47,049	3	31,389	2	15,660	50
Proveedores	36,782	3	1,622	0	35,161	2,168
Patrimonio	875,744	60	1,217,657	64	(341,913)	(28)
Patrimonio	489,707	33	489,707	26	-	-
Resultado de Ejercicios Anteriores	727,950	50	592,967	31	134,983	23
Resultado del Período	(341,913)	(23)	134,983	7	(476,896)	(353)
Total Pasivo y Patrimonio	1,456,832	100	1,888,346	100	(431,514)	(23)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el balance de situación de la entidad a diciembre 2010, el rubro de bancos representaban el 12 % del total del activo, a diciembre 2011 representan el 23% teniendo un incremento del 41%, esto es derivado de una recuperación de la cuenta clientes y préstamos por cobrar; no obstante hubo una disminución en los ingresos en el período fiscal 2011.

Según el análisis porcentual del balance de situación al 31 de diciembre 2011 la cuenta clientes asciende a Q 587,568 que representa el 40% del total de sus activos, estos valores representan efectivo que la empresa no ha recuperado, sin embargo ha tenido que cubrir los gastos para mantener lo servicios que presta.

Al 31 de diciembre 2011 la entidad muestra una capacidad de Q 0.57 para cubrir sus obligaciones inmediatas, esto debido a que durante el período 2011 no logró incrementar sus activos disponibles y tampoco disminuir su pasivo corriente en forma significativa, no obstante esta situación muestra que no tiene liquidez inmediata ya que el indicador financiero es que por cada Q 1.00 adeudado debe tener capacidad inmediata de Q 1.00, por lo que presenta un problema de iliquidez, el cual deberá ser financiado con endeudamiento, que representaría un costo financiero el cual se puede evitar si se establecen políticas de ventas y cobros adecuados.

Ingresos generados por el área de mercadeo.

Cuadro 3
Resumen de ingresos por producciones radiales
Período 2011
Cifras Expresada en Quetzales

Mes	Ingresos	Generado por	
		Área de Mercadeo	%
Enero	76,479	45,375	59
Febrero	111,649	90,354	81
Marzo	99,141	67,911	68
Abril	255,510	165,821	65
Mayo	109,721	65,159	59
Junio	213,829	150,471	70
Julio	201,206	125,825	63
Agosto	185,262	116,903	63

Septiembre	189,852	135,047	71
Octubre	234,041	172,699	74
Noviembre	257,540	175,443	68
Diciembre	294,473	215,640	73
Total	2,228,702	1,526,648	68

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior, se puede observar que del 100% de los ingresos por concepto de producción de cuñas y programas radiales, durante el período 2011 el 68% fue generado por el departamento de mercadeo; debido a ello es importante establecer y mantener un adecuado control interno y aplicar las políticas de ventas establecidas, para disminuir el riesgo en mercadeo el cual está sujeto a la institución y de esta manera elevar los ingresos.

Una adecuada administración de los ingresos permitirá a la institución, contar con la solvencia económica necesaria para cumplir con sus obligaciones, principalmente los pagos a proveedores, servicios básicos y otros gastos de operación.

3.2 Análisis de los resultados

Aspectos Económicos

Razones Financieras

Es una relación de las cifras que se extraen de los estados financieros, con la finalidad de formarse una idea acerca del comportamiento de la institución; sus debilidades y fortalezas; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento de una organización o una de sus partes, que al evaluarse, puede estar señalando una deficiencia sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso.

a) Solvencia

Durante el período 2011 por cada Q 1.00 que la empresa debe, puede responder con Q 1.93 teniendo un margen de Q 0.93, esta situación se debe a que durante el año 2011 se logró incrementar los activos corrientes y al mismo tiempo disminuyeron sus obligaciones corrientes, según el balance de situación.

		2011	Índice	2010	Índice
<u>Activo Corriente</u>	=	Q 1,119,207	Q 1.93	Q 1,490,713	Q 2.22
<u>Pasivo Corriente</u>		Q 581,087		Q 670,689	

b) Movilidad del activo corriente

El indicador refleja la cantidad de efectivo o equivalentes de efectivo que se encuentran invertidos en activos de recuperación rápida, en la situación actual, el 1.29 % de la inversión se encuentra en los activos corrientes, considerados como líquidos o de mayor recuperación, esto se debe a que en el año 2011 disminuyó los ingreso por lo tanto no se incrementó la disponibilidad en los bancos.

		2011	Índice	2010	Índice
<u>Activo corriente</u>	=	Q 1,119,207	Q 1.29	Q 1,490,713	Q 1.22
<u>Capital Contable</u>		Q 875,744		Q 1,217,657	

c) Endeudamiento o apalancamiento financiero

Este indicador muestra el porcentaje en que los activos están comprometidos de acuerdo a los pasivos que tiene la institución, actualmente el 40% de los activos se encuentran comprometidos, considerando que puede enfrentar las obligaciones actuales con las que se cuentan, sin hacer uso de las cuentas del patrimonio.

	2011	Índice	2010	Índice
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} =$	$\frac{Q\ 581,087}{Q\ 1,456,832} =$	Q 0.40	$\frac{Q\ 670,689}{Q\ 1,888,346} =$	Q 0.36

d) Rentabilidad

Este indicador expresa el porcentaje de rentabilidad que tiene la inversión del patrimonio de la empresa, el cual representa que por cada quetzal invertido se obtienen -0.39 centavos de beneficio para los afiliados, lo anterior por haber obtenido un excedente de gastos sobre los ingresos. El porcentaje del año 2010, fue de 11%, que se encuentra por encima del promedio de la tasa pasiva del sistema bancario nacional, que se encuentra en el 7.28% anual.

	2011	Índice	2010	Índice
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} =$	$\frac{Q\ -341,913}{Q\ 875,744} =$	Q -0.39	$\frac{Q\ 134,983}{Q\ 1,217,657} =$	Q 0.11

La importancia de la utilización de índices financieros, como herramienta para el análisis económico de la institución, tomando como base las cifras expresadas en los estados financieros, consiste en la detección de posibles riesgos operativos, que pueden incidir en forma directa en los resultados previstos; provee a la administración información relevante para la toma de decisiones correctivas para evitar o disminuir el riesgo financiero detectado.

Aspectos de Auditoría

Control Interno

Como resultado de la evaluación del control interno, de Cadena de Radios FGER, se establecieron las siguientes deficiencias:

- ✓ No se cuenta con un plan estratégico de ventas a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Hay dos personas encargadas de la promoción de los servicios, también llevan a cabo otras labores como de recepción de documentos y atención a visitantes.
- ✓ No hay políticas de ventas establecidas, solamente se llevan a cabo conforme llegan los clientes y algunas visitas a los medios.
- ✓ No hay un departamento de cobros definido, el Jefe de Mercadeo es quien realiza esta labor, a la cual no se le da la importancia que merece, ya que para ellos lo primordial es la promoción de los servicios.
- ✓ Existe un reglamento interno, el cual no llena los requisitos para el Área de Mercadeo

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Fortalezas

- ✓ Más de 45 años de experiencia en el servicio de radiodifusión.
- ✓ Es una institución con patrimonio netamente nacional.
- ✓ La institución es una fuente generadora de empleos.
- ✓ Cuenta con personal profesional y altamente calificado, para brindar servicios de asesoría técnica a las radios afiliadas.
- ✓ Tiene una cartera de clientes ya establecida
- ✓ Presupuesto y Plan Operativo Anual elaborados oportunamente
- ✓ Elaboración de estudios y proyectos para la captación de recursos financieros.
- ✓ Sistematización de los procesos contables.

Oportunidades

- ✓ Fomento a la participación ciudadana, especialmente en el área rural. Mayor participación de la sociedad en los planes y proyectos.
- ✓ Captación de recursos de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos, accesibilidad a financiamiento no reembolsable
- ✓ Desarrollar un plan de capacitación sistemático para el personal.
- ✓ Cuenta con radioemisoras afiliadas para ampliar la cobertura de los servicios que presta.

- ✓ Cuenta con página Web y programación de radio en línea, cobertura a nivel mundial.
- ✓ Las áreas geográficas en las cuales se encuentran ubicadas las estaciones de radio, son accesibles para los clientes y beneficiarios.
- ✓ El continuo avance de la tecnología, contribuye a actualizar y mejorar sus servicios.
- ✓ Las constantes realizaciones de capacitaciones, talleres, seminarios y actualizaciones curriculares, demandan el servicio de centros de capacitaciones que faciliten dichos eventos.

Debilidades

- ✓ La institución no cuenta con manuales de puestos y funciones, para las diferentes áreas que integran su estructura organizacional.
- ✓ No existe segregación de funciones en los departamentos contable y administrativo dentro de la organización.
- ✓ Carece de políticas en todas las áreas.
- ✓ La institución no tiene controles establecidos por escrito, para las diferentes áreas que la conforman, los controles que se aplican se basan en la experiencia del personal de cada área.
- ✓ No cuenta con plan de ventas
- ✓ Reglamento interno no actualizado
- ✓ Incumplimiento de ciertos aspectos de las leyes fiscales

Amenazas

- ✓ Creación de estaciones de radio no autorizadas por la autoridad competente. Alto grado de documentación falsa en expedientes de trámite para autorizaciones.
- ✓ La competencia en el mercado de la comunicación, especialmente la radio transmisión es muy amplia.
- ✓ La mala condición económica del país, hace que los clientes no tengan los recursos económicos para cumplir con los pagos pactados, debido a falta de liquidez de sus negocios.

- ✓ Competencia desleal.

Aspectos Fiscales

Código Tributario Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.

El código tributario establece en su artículo No. 120 que todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades, así mismo dicha institución le asignará al contribuyente un Número de Identificación Tributaria (NIT).

También indica todas las sanciones relacionadas con las infracciones tributarias, según el artículo No. 71 y 85, formas de notificación al contribuyente, plazo de pago de los tributos y la institución que se encarga de fiscalizar los impuestos, que es la Superintendencia de Administración Tributaria.

Reformas al Código Tributario, de conformidad con el Decreto No. 4-2012, del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando.

Como medida coercitiva de cumplir con todos los aspectos normados en la misma, las sanciones económicas fueron elevadas, así también las rebajas a las mismas de un 75% anteriormente, a un 85% “siempre y cuando efectúe el pago junto con la declaración o rectificación.”

Contingencia,

El Artículo 49. Reforma el artículo 120, el cual queda así: “Inscripción de contribuyentes y responsables. Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas”.

En el último párrafo menciona “Los contribuyentes o responsables deben actualizar o ratificar sus datos de inscripción anualmente, por los medios que la Administración Tributaria ponga a su

disposición. La información que presente el contribuyente o responsable, debe contener, además, la actualización de su actividad o actividades económicas principales, que serán aquellas que en el período de imposición correspondiente hubieren reportado más del cincuenta por ciento (50%) de ingresos al contribuyente.”

En la institución la cuenta “Ingresos propios” representa el 74% del total de ingreso, integrado de conformidad con el cuadro siguiente:

Cuadro 4
Ingresos Propios

Cuenta	Año 2011	Año 2010
Producciones mercadeo	Q 1,526,648	Q 1,922,395
Producciones Administración	Q 702,054	Q 710,997
Ingresos Maya Kat	Q 259,794	Q 138,312
Servicios Casa FGER	Q 240,974	Q 207,625
Total	Q 2,729,471	Q 2,979,328

Fuente: Elaboración propia

Ante el incumplimiento de la institución, en virtud de que no ha actualizado su actividad económica principal, ante la Superintendencia de Administración Tributaria, estaría sujeto a una multa de cincuenta quetzales (Q.50.00) por cada día de atraso con una sanción máxima de un mil quinientos quetzales (Q.1,500.00).

Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Esta ley establece que toda empresa tiene la obligación de declarar y pagar el impuesto que corresponde al 12% dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo (mensual) por las operaciones realizadas en el mes calendario anterior: Facturas por ventas y compras de productos y servicios; y consignarlas en los formularios que proporciona la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con base al reglamento. Con la

presentación de la declaración se hace el pago del impuesto, de la diferencia entre el débito y crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado mensual.

La Institución no presenta ninguna contingencia con relación, a la base de cálculo del impuesto, al período de pago y a la documentación de soporte de las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado presentadas. Así mismo se verificó que no ha tenido revisiones de parte de la SAT y que ha cumplido con sus pagos en los plazos establecido en la ley.

La institución de conformidad con la Certificación del Registro Tributario Unificado, no está inscrita en el régimen del Impuesto al Valor Agregado, por ser una entidad sin fines de lucro, en este caso se consideran como consumidores finales, sin opción a recuperar el Impuesto al Valor Agregado pagado.

En la práctica, la entidad está realizando las declaraciones juradas mensuales, como contribuyente normal, presentando la declaración jurada y pagando el Impuesto al Valor Agregado resultante entre Impuesto al Valor Agregado Crédito e Impuesto al Valor Agregado Débito.

Contingencia

Posible sanción económica por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, por estar actuando de hecho con las calidades de una empresa mercantil, sin estar inscrito ante el Registro Mercantil como tal, así como en la SAT ante el régimen del Impuesto al Valor Agregado, como contribuyente normal; incumpliendo el artículo No. 26 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, que indica “La Dirección llevará un registro de lo contribuyentes en base al Número de Identificación Tributaria (NIT), para fines de control y fiscalización de este impuesto.” El artículo 30 del Reglamento del impuesto al valor agregado reza “para poder realizar operaciones gravadas por el impuesto, están obligadas a inscribirse previamente en el Registro Tributario Unificado de la Administración Tributaria...Seguidamente deben afiliarse como contribuyentes del impuesto e inscribir todos los negocio,”

No existe una sanción específica al respecto, pero por analogía, se estaría sujeto a una multa de cincuenta quetzales (Q.50.00) por cada día de atraso con una sanción máxima de un mil quinientos quetzales (Q.1,500.00), por no estar actualizado en el Registro Tributario Unificado, especialmente como contribuyente del Impuesto al Valor Agregado.

Se estaría sujeto también al cierre temporal de la institución de conformidad con el numeral 1 del artículo No. 85 del Código Tributario, el cual menciona “realizar actividades comerciales...sin haberse registrado como contribuyente o responsable en los impuestos a que está afecto”, en caso de verificación por parte de los auditores de la SAT.

Impuesto Sobre la Renta (ISR) Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala De conformidad con el artículo No. 6, literal c), la institución por ser una entidad sin fines de lucro, está exenta de efectuar pago del Impuesto Sobre la Renta; con la condición de que los “ingresos que obtengan y su patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias y que se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujeto de exención.”

Sin embargo en los servicios que presta, la mayor parte es a personas individuales o jurídicas no afiliadas a Cadena de Radios FGER, por lo que emite la factura correspondiente. En la práctica está realizando pagos directos a cajas fiscales del 5% por concepto de Impuesto Sobre la Renta, sobre los ingresos mensuales; en cumplimiento del artículo No. 44 “A” de la ley.

Reformas a la ley del Impuesto Sobre la Renta, de conformidad con el Decreto No. 4-2012, del Congreso de la República de Guatemala, Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando.

El artículo No. 4, estipula que “Los contribuyentes inscritos en este régimen de pago del Impuesto Sobre la Renta, que deseen efectuar todos los pagos directamente a la Administración Tributaria, deberán solicitar ante la Superintendencia de Administración Tributaria la autorización respectiva, la que deberá ser resuelta en un plazo no mayor a quince días.”

“Las personas, entes o patrimonios a que se refiere este régimen deberán indicar en las facturas que emitan que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%), o cuando estén autorizados por la Administración Tributaria a efectuar todos los pagos directamente, deberán hacerlo constar en la factura, identificando la autorización respectiva”.

La institución está inscrita en el impuesto sobre la renta como exenta, sin embargo la mayor parte de sus ingresos proviene de la prestación de servicios; por lo que ha incumplido con la solicitud de autorización para continuar pagando el impuesto sobre la renta directamente en las cajas fiscales. Ante esta situación, las facturas que emite estarían sujetas a retención definitiva al momento que le sea pagada por parte de una persona jurídica que lleve su contabilidad de acuerdo con el Código de Comercio.

Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala. Esta ley establece que están obligadas al pago del Impuesto de Solidaridad (ISO) las personas individuales o jurídicas, entidades y otras formas de organización empresarial que dispongan de patrimonio propio y realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4 por ciento de sus ingresos brutos.

La tarifa del impuesto es del uno por ciento. La base para determinar el tributo es el activo neto o los ingresos brutos, la que sea mayor. En el caso de contribuyentes que su activo neto sea más de cuatro veces su ingreso brutos, tomarán como base los ingresos y el período de pago es trimestral.

Se establecen dos opciones de acreditamiento, la literal a) se refiere a que el impuesto es acreditable al pago del Impuesto Sobre la Renta durante los tres años calendario inmediato

siguientes, tanto al que se deba pagar en forma mensual, trimestral o anual. El ISO que no se logre acreditar en estos tres años, se considera gasto deducible en el tercer año y literal b) se indica que los pagos trimestrales del ISR pueden acreditarse al pago del ISO en el mismo año calendario.

La institución por no ser mercantil, no está realizando declaraciones juradas por este concepto, de conformidad con el artículo 4 literal e) del Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

Impuesto Sobre Productos Financieros (ISPF) Decreto No. 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.

Es un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, privados, públicos o que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, según artículo No. 1, la base imponible la constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses y el tipo impositivo es del 10%.

La institución presenta ingresos por concepto de productos financieros los cuales son mínimos; el banco es el que se encarga de realizar la retención de dicho impuesto, como pago definitivo.

En resumen se presenta el cuadro siguiente:

Nombre de la Ley	Artículo	Cómo le Afecta
Decreto Número 6-91 Código Tributario	29	Establece la responsabilidad del agente de retención o de percepción
	91	Sanciona la no presentación de los formularios por retenciones, cuya sanción es multa equivalente al cien por ciento (100%) del impuesto retenido o percibido

	94 numeral 7)	En caso de no efectuar las retenciones por falta de la correspondiente declaración jurada ante el patrono establece multa equivalente al impuesto omitido.
Decreto Número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado	7 numeral 13)	Para los cobros de cuota de asociados, se debe emitir recibos debidamente autorizados que contengan el número de resolución de la SAT, que la acredita como exenta.
	Artículo 10 Numeral 10	Los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas, así como a los colegios de profesionales y los partidos político
	Artículo 10 numeral 13	“Los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes”
	52	En la adquisición de bienes o servicios no le entreguen la factura correspondiente deberá emitir una factura especial por cuenta del vendedor o prestador del servicios, por el cual deberá retener el impuesto respectivo (12%).
Decreto Número 26-92 Ley del Impuesto sobre la Renta	6 literal c)	“Las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Administración Tributaria, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales,

		gremiales, religiosas, colegios profesionales, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias y que se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos de esta exención”
	31	Retener con carácter de pago definitivo el impuesto que resulte de aplicar a la renta imponible presunta, la tarifa que establece el artículo 72, es decir el 31%;
	38 inciso s)	Las entidades no lucrativas deben llevar contabilidad completa para que proceda la deducibilidad de las donaciones que reciben.
	45	Retenciones a personas no domiciliadas del 10% o 31%
	54	Presentar una declaración jurada ante la Superintendencia de Administración Tributaria, dentro de los primeros tres meses del año calendario,
	56	Indica cuales son los contribuyentes que no están obligados a presentar la declaración jurada anual y por no estar incluidas en este artículo las entidades no lucrativas, están obligadas a presentar dicha declaración.
	67	Deben retener el Impuesto Sobre la Renta que se establezca en la declaración jurada que presenta el empleado ante el patrono.

Decreto Número 26-95 Ley de Impuesto sobre Productos Financieros,	1	Retención definitiva del 10% sobre los interese capitalizados
Decreto Número 73- 2008 Ley del Impuesto de Solidaridad	4 literal e)	Por ser una entidad no mercantil, está exento de realizar pagos por concepto de este impuesto
Decreto Número 04- 2012 Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando	16	Agente de retención del IVA, del 5% con carácter definitivo a lo pequeños contribuyentes
	49	El contribuyente se debe actualizar anualmente y reportar su actividad económica principal, en este caso la actividad que le generó mas del 50% de sus ingresos
	50	Cierre preventivo de un negocio cuando al momento de una auditoría por parte de la SAT, se establece que no está inscrito
	4	Obtener autorización para efectuar pagos directo el cual deberán constar en la factura, identificando la autorización respectiva

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

Implementación de las políticas, normas y procedimientos de control interno en las áreas de ventas y cobros, la cual pretende dotar de las herramientas administrativas y de control a la institución, así también que le permita efectuar una adecuada administración de los ingresos.

Introducción

Como resultado de la investigación desarrollada en la Institución Cadena de Radios FGER, se estableció que tiene deficiencias en el control y administración del área de mercadeo, debido a que aplica políticas y procedimientos en forma verbal y por costumbre, situación que da lugar a la implementación de criterio personal en cada operación relacionada con los ingresos.

Por lo indicado anteriormente, se tomarán de referencia los procedimientos existentes y se le adicionen aspectos técnicos individuales, que ayuden al fortalecimiento del control interno, con el objetivo de disminuir los riesgos inherentes en el área de ventas.

Al respecto se hace necesaria la implementación de un manual de políticas, normas y procedimientos, en las áreas de ventas y cobros; de acuerdo con la estructura actual de la institución y la información obtenida en los cuestionarios y entrevistas efectuadas, a los funcionarios y empleados que participan en este proceso.

Antecedentes

Con base a las debilidades y deficiencias encontradas en el desarrollo de la investigación, se estableció que actualmente la administración del área de mercadeo es inadecuada, tomando en consideración que las actividades se realizan con políticas y procedimientos verbales con base a la experiencia del personal, ocasionando bajos ingresos, recursos que son indispensables para los

gastos operativos y de administración en que incurre la institución, repercutiendo enormemente en la disminución del patrimonio.

Se observó que actualmente la institución cuenta con un ambiente de control interno inadecuado, lo cual representa un riesgo elevado en el desarrollo de las actividades y en la prestación de los servicios.

Derivado de lo anterior, se propone la implementación de un manual de políticas, normas y procedimientos definidos, para normar el desarrollo de los procesos administrativos, prestación de servicios y financieros, de esta manera, mejorar los ingresos de la entidad, disminuyendo el riesgo financiero.

Justificación

Los ingresos representan un porcentaje significativo en el total del balance de saldos de la entidad Cadena de Radios FGER, de acuerdo con el saldo presentado en el Estado de Situación al 31 de diciembre de 2011, asciende a Q 2,729,470.63; de este total de ingresos propios, el área de mercadeo, generó la cantidad de Q 1,526,648.21, que representa el 56%. No obstante en términos generales la entidad adolece de controles internos efectivos dentro de toda la organización, los ingresos se consideran un rubro significativo en las operaciones comerciales, que de no tomar acciones inmediatas puede dar lugar a que la entidad entre en un proceso de iliquidez, derivado de la falta de control y seguimiento oportuno del movimiento de los ingresos. Del estudio realizado a las actividades, se propone la implementación de instrumentos de control para minimizar el riesgo y normar los servicios que presta la institución, especialmente los ingresos por servicios de publicidad.

Tomando en consideración que la institución durante el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2011, tuvo una pérdida equivalente al 9%, con relación a los ingresos, lo cual evidencia la poca gestión del área de mercadeo, lo que repercute en la rentabilidad de los servicios que presta y por ende en su patrimonio.

La institución presta los servicios y mantiene los registros, controles y cumpliendo con las leyes fiscales, relativas al pago de impuestos, simula actividades propias de una empresa mercantil; se propone la modificación del término “mercadeo” por el de “ventas”. En virtud de que, los procedimientos que han regido, en el área de mercadeo han prevalecido los de un “Departamento de Ventas”, con el agregado de gestión de cobros.

Se propone la implementación de un manual de políticas, normas, procedimientos para el área de ventas y la creación de un departamento de cobros, definición de la estructura de control interno y su adecuado seguimiento, para garantizar la generación de ingresos, disminuyendo el riesgo de errores operacionales y posibles fraudes.

A continuación se presenta una diferencia de funciones de un Departamento de Mercadeo y un Departamento de Ventas:

Mercadeo	Ventas
1. Estudia las necesidades del cliente y obtiene segmentos del mercado bien definidos.	1. Tienen un conocimiento especializado de la industria del cliente.
2. Asigna las actividades de mercadotecnia en relación con el potencial de utilidades de su segmento.	2. Siempre tienen en mente dar la mejor solución al cliente.
3. Mide la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente sobre una base continua.	3. Prometer sólo aquello que puedan cumplir.
4. Recaban y evalúan ideas para nuevos productos, mejoras del producto y servicios que satisfagan al cliente.	4. Retroalimentan de las necesidades e ideas del cliente a quienes está a cargo de desarrollo del producto.
5. Influyen en todo el personal de la empresa para que tengan actitud hacia el cliente.	5. Dan servicio a los mismos clientes durante períodos largos. Se analizan las actividades y se establecen las diferencias.

Objetivos

Incrementar los ingresos y apoyar en el desarrollo de nuevos negocios, con la captación de clientes, optimizando los recursos.

Objetivo general

Implementar las políticas de ingresos, normas y procedimientos de control interno en el área de mercadeo, con el propósito de fortalecer la administración y eficiencia de los recursos financieros, mejorar los ingresos y disminuir los riesgos.

Objetivos específicos

- ✓ Definir las políticas de venta, cobros y normas que contribuyan a disminuir o eliminar los riesgos operativos, en la administración de las actividades que se ejecutan en dicha área.
- ✓ Establecer los procedimientos y los niveles de autoridad y responsabilidad que se deben atender para la realización de las ventas.
- ✓ Generar las medidas de control interno que se deben atender para el adecuado registro y control de las operaciones, para minimizar o disminuir el riesgo en las ventas.

La organización del departamento de ventas

Se propone la organización vertical ya que en esta estructura existen varios escalones y cada grupo de personas tiene mandos intermedios. En la práctica la institución tiene su estructura organizacional con base a este modelo. Como ejemplo Un Jefe de Ventas y dos ejecutivos de ventas.

Funciones del Departamento de Ventas

Funciones básicas

Son las funciones esenciales del departamento y se agrupa en tres tipos:

a) Funciones administrativas:

Comprende entre otras labores formular normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, etc.

- ✓ Formulación de normas de ventas
- ✓ Diseño de la organización de ventas
- ✓ Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas
- ✓ Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al departamento de ventas entre sí y con los otros departamentos
- ✓ Delegación de la Autoridad
- ✓ Asignación de Responsabilidades
- ✓ Establecimiento de controles de la organización
- ✓ Aprobación de asignaciones y presupuestos
- ✓ Control de costos y precios de ventas
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados
- ✓ Formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes
- ✓ Análisis de la competencia
- ✓ Contacto con las agencias de publicidad

b) Funciones operativas

Comprende las obligaciones propiamente dicha que tienen los jefes de ventas y cobros, destacando los siguientes:

- ✓ Buscar, seleccionar y adiestrar personal
- ✓ Supervisar y valorar a los vendedores
- ✓ Establecer contactos con intermediarios
- ✓ Definir territorios de ventas
- ✓ Estimular y valorar a las agencias de publicidad
- ✓ Organizar promociones comerciales para estimular la demanda de consumo y contribuir a que el ejecutivo de ventas venda los servicios
- ✓ Realizar juntas y reuniones periódicas sobre venta

- ✓ Realizar estudios de mercado: el conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas. Debido a que se deben recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencias de la demanda.

c) Funciones técnicas

Son actividades que realizan los jefes técnicos y sus auxiliares, relacionados con asistencia y consejo especializado a los ejecutivos de ventas, en el desempeño de sus funciones administrativas. Se coordinan con los jefes de ventas y ayudan a solucionar los problemas que encierran los mercados, a través de investigaciones y técnicas de mercado.

- ✓ Proporcionan asesoramiento y otros servicios a los ejecutivos administrativos
- ✓ Solución de problemas de mercadeo y estudios de distribución
- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Publicidad y promoción de ventas
- ✓ Análisis de ventas
- ✓ Relaciones con los vendedores

Funciones Jefe de Ventas

El jefe de ventas debe tener la capacidad de comunicación, ser observador y conceptualizador, saber si una idea es buena o mala a primera vista, manejar todas las áreas que están vinculadas con, mercadeo, relaciones públicas, promoción de ventas y de la publicidad, así como el conocimiento global de todo lo que acontece en el mundo. De la misma manera, se encarga de diseñar la estrategia y aprovechar las herramientas más adecuadas, en función del cliente y los servicios que presta Cadena de Radios FGER, con el fin de mercadear y aumentar las ventas y optimizar los cobros.

Funciones Ejecutivo de Ventas

- ✓ Conocer el negocio del cliente
- ✓ Pensar estratégicamente

- ✓ Coordinar el proceso operativo interdepartamental
- ✓ Aplicar la filosofía de la institución al cliente
- ✓ Controlar presupuesto
- ✓ Generar órdenes de publicidad
- ✓ Emitir informes de contacto
- ✓ Responsabilizarse de la relación con el cliente
- ✓ Realizar cobros a lo clientes.

Implementación de políticas y procedimientos de ventas y cobros

Políticas de ventas

La misión, los objetivos de ventas y la estrategia operativa de ventas subdividen el mercado, orientan el despliegue de la organización de la venta y ponen telón de fondo para los objetivos específicos de ventas; pero, para la realización de la acción de la venta, entre otras cosas, hacen falta en primer lugar una guía de acción que permitan cierta discrecionalidad, este es el papel que deben desempeñar las políticas de ventas.

Políticas de ventas al contado

No se aceptan reclamos del servicio una vez que el cliente ha salido de las instalaciones de la institución.

La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la institución y bajo la supervisión del jefe de ventas.

Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

Políticas de las ventas al crédito

El plazo del crédito será de 60 días de plazo sin intereses.

Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son:

- ✓ Patente de comercio de sociedad y empresa
- ✓ Estados financieros auditados o certificados
- ✓ Fotocopia de escritura de constitución según sea el caso
- ✓ Fotocopia del nombramiento de representante legal
- ✓ Fotocopia de cédula de vecindad o DPI del representante legal o propietario
- ✓ Inscripción en el Registro Tributario Unificado (RTU)
- ✓ Recibo de agua, luz o teléfono con dirección de la empresa

El pago del crédito se realizará en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 60 días calendario, contados a partir del día en que se concedió el crédito.

El monto del crédito no debe sobrepasar los Q 10,000.00, para montos superiores es necesaria la autorización del Secretario Ejecutivo.

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 emitirán, 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 caja del cual quedará copia en la institución.

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 Ventas

Los ejecutivos 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. Para hacer efectivos los pagos deberá traer el último recibo de caja.

Políticas de cobros

Las políticas de cobros son lineamientos que la administración ha establecido para cobrar a sus clientes, en los plazos definidos en la autorización de créditos, su aplicación permite el cobro dentro de un período razonable, facilitando hacer proyecciones sobre el ingreso de efectivo.

Para poder ejecutar las políticas de cobros en forma eficiente, se debe contar con herramientas administrativas y procedimientos claramente definidos en el área de créditos y velar por su aplicación. Dentro de las políticas de cobros sugeridas a la institución se puede mencionar las siguientes.

- ✓ Control de vencimiento de los créditos
- ✓ Llamadas telefónicas de cobros
- ✓ Recordatorios por escrito del saldo pendiente de pago
- ✓ Visitas a clientes
- ✓ Negociación de pagos cuando proceda
- ✓ Procedimiento judicial cuando el cobro es recurrente y el cliente no realiza el pago

4.2 Avance de implementación

El proceso de implementación de las propuestas de mejora que se recomendaron, como resultado del Diagnóstico Integral, mediante el cual se determinaron las debilidades encontradas en la institución, y trabajadas en forma conjunta entre el estudiante investigador y los funcionarios de la institución.

El Secretario Ejecutivo de la institución aprobó iniciar con el proceso de implementación de la propuesta, la que será atendida en un período de seis semanas, a partir del mes de julio de 2012 según planificación elaborada. Teniendo como objetivos principales incrementar las ventas, para lograr el cumplimiento de las metas financieras correspondientes al año 2012.

Etapas de implementación

Para la implementación se proponen dos etapas que deberán iniciar con la planificación del trabajo a realizar, y seguidamente la reestructuración de los departamentos de Ventas y Cobros.

a) Primera Etapa

Se realizará con los recursos que cuenta la institución, únicamente se reestructurarán las funciones y procedimiento de las áreas de Ventas y Cobros. Es importante indicar que durante la primera etapa se impulsará una campaña de publicidad para incrementar significativamente las ventas.

Planificación

Capacitación sobre políticas de ventas	09/07/2012	al	13/07/2012
Ejecución e implementación de políticas	16/07/2012	al	20/07/2012
Capacitación procedimientos de ventas	23/07/2012	al	27/07/2012
Ejecución de procedimientos de ventas	30/07/2012	al	03/08/2012
Capacitación en Planificación de ventas	06/08/2012	al	10/08/2012
Ejecución de planificación de ventas	13/08/2012	al	17/08/2012

b) Segunda Etapa

Se reestructurará las funciones y procedimientos de los Departamentos de Ventas y Cobros, con las personas a cargo actualmente, para dedicarse exclusivamente a la consolidación del proyecto de mejora, fortalecimiento y eficiencia para la generación de ingresos.

Costo financiero de implementación de propuesta

a) Recursos financieros

Alimentación personal en capacitación	Q	4,400.00
Material didáctico	Q	1,500.00
Asesoría en estudios de mercado	Q	11,500.00

Concepto	Mensual	Anual
Jefe de Ventas		
Sueldo y Comisiones	Q 10,500.00	Q 126,000.00
Bono incentivo	Q 250.00	Q 3,000.00
Bono 14	Q 875.00	Q 10,500.00
Aguinaldo	Q 875.00	Q 10,500.00
Dos Ejecutivos de Ventas		
Sueldo y Comisiones	Q 16,000.00	Q 192,000.00
Bono incentivo	Q 500.00	Q 6,000.00
Bono 14	Q 1,334.00	Q 16,000.00
Aguinaldo	Q 1,333.00	Q 16,000.00
Un Cobrador		
Sueldos y Comisiones	Q 6,000.00	Q 72,000.00
Bono incentivo	Q 250.00	Q 3,000.00
Bono 14	Q 500.00	Q 6,000.00
Aguinaldo	Q 500.00	Q 6,000.00
Total gastos de Recursos Humanos	Q 38,917.00	Q 467,000.00

b) Capital humanos

Para facilitar el proceso en la primera etapa, se contratará un profesional con experiencia en planes estratégicos, de ventas, evaluación y estudio de mercado.

c) Recursos físicos

La implementación de mejora será llevada a cabo en un centro de capacitación, dentro de las instalaciones de la institución, equipo de computación y cañonera para proyectar las presentaciones, escritorios y material didáctico con el fin de que las personas efectúen sus anotaciones.

Cronograma de Actividades

Responsable: Evelio Fidel Canú Raquec

Título de la Investigación: Desarrollo e implementación de un manual de políticas, normas y procedimientos de control interno en el área de ventas y cobros en la empresa Cadena de Radios FGER

Institución: Cadena de Radio FGER

No	Actividades	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de plan y diagnóstico ante tutor																								
2	Recopilación de Información Capítulo 1																								
3	Recopilación de Información Capítulo 2																								
4	Reunión con Tutor																								
5	Recopilación, análisis e investigación trabajo de campo capítulo 3																								
6	Entrega Capítulo 3																								
7	Reunión con Tutor																								
8	Preparación de propuesta de solución o mejora Capítulo 4																								
9	Entrega de capítulo 4																								
10	Correcciones y ampliaciones capítulos 1, 2, 3 y 4																								
11	Conclusiones, recomendaciones, introducción y resumen																								
12	Reunión con Tutor																								
13	Preparación de anexos																								
14	Entrega de informe final																								

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. Cadena de Radios FGER, al cierre del ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2011, obtuvo un excedente de egresos por la cantidad de Q 341,913 con relación de los ingresos. Derivado de la Auditoría Administrativa realizada al área de ventas, se determinaron deficiencias que pueden afectar financieramente a la entidad, como la falta controles, carencia de manuales de organización, de normas y procedimientos y el departamento de ventas no se encuentra organizado adecuadamente.
2. Con la implementación de las políticas, normas y procedimientos definidos, mejora el desarrollo de los procesos administrativos, promoción de los servicios para incentivar los ingresos de la entidad, reduciendo el riesgo financiero en las áreas de ventas y cobros
3. De conformidad con el informe Ritmo Inflacionario Años 1996-2012, publicado por el Banco de Guatemala, la tasa de inflación promedio mensual durante el año 2010, fue de 3.86%, en el año 2011 el promedio mensual de la tasa de inflación fue de 6.21%, el incremento fue de 2.35%, el cual incidió directamente en los precios de los bienes, por lo tanto en los gastos incurridos durante el ejercicio fiscal 2011. Sin embargo los precios de los servicios que presta la institución no tuvo variación durante el año 2011.
4. La empresa no posee un programa de capacitación del personal de ventas, ni de las áreas de cobros.
5. El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la institución; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

6. Actualmente en la Cadena de Radios FGER tiene en riesgo su control interno, debido a la poca atención hacia los clientes y que el mercado de medios, con quienes compite, están a la vanguardia en la oferta de prestación de servicios.

7. Se determinó que existen inconsistencias e irregularidades en cuanto a registros como contribuyente por parte de Cadena de Radio FGER, en el impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado, y por ende incumplimiento de aspectos fundamentales contemplados en el Código Tributario y por las leyes específicas, por lo tanto sujeto a sanciones por las posibles infracciones.

Recomendaciones

1. Se propone que el Área de Mercadeo, se reestructure como un Departamento de Ventas y Cobros, y la implementación del manual de funciones, normas y procedimiento propuesto, para corregir aspectos de atención hacia los clientes, de esta manera, la generación de los ingresos para la institución; minimizando el riesgo y a su vez logrando mayores controles en los procesos y como consecuencia de ello, en el movimiento económico de las ventas y cobranzas.
2. Se recomienda que la administración implemente los manuales desarrollados relacionados con las funciones, políticas, normas y procedimientos, en las áreas de ventas y cobros contenidos en el presente informe.
3. Que la institución revise los precios de los servicios que presta, y que tome en consideración la variación de la tasa de inflación de cada ejercicio fiscal, para poder establecer precios razonables y de acuerdo a la realidad de la situación económica del país, evitando de esta manera déficit en los resultados.
4. Se sugiere a la Administración la capacitación del personal de ventas en temas relacionados al análisis técnico de créditos y ventas; para mejorar la selección de créditos, minimizando los riesgos y aumentar el volumen de las ventas.
5. Que se practique una auditoría específica con la inclusión de un plan de trabajo anual y aplique adecuadamente procedimientos de evaluación del riesgo operacional, para reducir o transferir los mismos, reduciendo posibles pérdidas y mejorando la eficiencia operativa, la estabilidad financiera y económica, la competitividad y rentabilidad en el mercado.

6. La institución debe prestar un máximo de atención al momento de contratar su equipo de ventas, implementar procedimientos de control y establecer políticas dentro de la entidad y hacia los clientes, para fortalecer esta área, y enfrentar la competencia con la presentación en forma agresiva, de los servicios que presta en el mercado.

7. Se recomienda, evaluar la contratación de una consultoría específica en temas tributarios, y así determinar y evitar las posibles implicaciones en forma oportuna, tomando en consideración las contingencias indicadas en el presente informe.

Referencias

1. Banco de Guatemala, *Ritmo Inflacionario años 1996-2012* (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)
2. Benavides Pañeda, Javier, (2004), *Administración*, Primera Edición en español, México, D.F.
3. Cepeda, Gustavo, *Auditoría y Control Interno*. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Caracas, Venezuela 1997
4. Código Tributario, Decreto 6-91, del Congreso de la República de Guatemala.
5. Coopers & Lybrand, (1995), *Manual coso*, Madrid España
6. Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando, Decreto Número 4-2012. Congreso de la República de Guatemala.
7. Holmes, Arthur W., C.P.A., (1987), *Auditoría Principios y Procedimientos*, Segunda Edición en español, Editorial Hispanoamérica, S.A. de C.V., México D.F.
8. Irías Girón, Juan Miguel, (2002), Catálogo de Términos y sus Definiciones utilizadas en Administración Financiera y Administración Tributaria. Superintendencia de Administración Tributaria, Gerencia Administrativa Financiera, Guatemala.
9. Koontz Harold &Weihrich, Heinz (2005), *Administración una Perspectiva global*, Mc Graw Hill, Doceava Edición, México D.F.
10. Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 26-92) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 2006-2004).
11. Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 del Congreso de la República) y su reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 424-2006).
12. Ley de Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República.
13. Ley de Actualización Tributaria, Decreto No. 10-2012. Congreso de la República.
14. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
15. Normas Internaciones de Información Financiera (NIIF)

16. O'Guinn, Thomas C.; Allen, Chri T.; Semenik, Richard J. *Publicidad*. International Thomson Editores. México. 1999
17. Patón, W. A (1987) *Manual del Contador I y II* Segunda Edición en español Unión Tipográfica Editorial Hispano América S.A de C.V., México D.F.
18. Theodore Mock y Jerry L. Turner (2001). *Evaluación y Juicio del auditor en Relación con el Control Interno Contable*. Cuarta Edición. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.
19. Whittington, O. Ray; Pany, Kurt. (2005) *Principios de Auditoría*. Decimocuarta Edición. McGraw Hill, México, D.
20. United States InterAmerican Community Affairs –Comitee On Sponsoring Organizations of the Treadway Commision –COSO- (Comité de la Comisión de Patrones y Reglas Organizacionales), *Control Interno – Técnicas de Aplicación, Prevención y Detección en el sector Público y Privado*. Traducción Danilo Lugo www.interamericanusa.com
21. http://auditoool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=304:la-importancia-del-enfoque-de-auditoria-basado-en-el-riesgo&catid=40:blog&Itemid=55
22. <http://es.scribd.com/doc/32174957/Manual-de-procedimientos-para-ventas-de-credito-y-de-contado>
23. <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-de-ventas.html>
24. <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>

Anexos

Anexo No. 1

Marco Jurídico General

- ✓ Estructura legal: Entidad sin fines de lucro
- ✓ Registro mercantil exonerado, según registro 17 129, folio 280 libro 44 de Personas Jurídicas.
- ✓ Número patronal del IGSS 36599.
- ✓ Constancia de inscripción en el Registro Tributario Unificado (RTU), la institución fue registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, con el número de identificación tributaria 624353-3.
- ✓ Registro ante el Ministerio de Trabajo, cuenta con un libro de salarios, debidamente registrado con el número 1797.
- ✓ No está inscrito como contribuyente en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sin embargo tributa con base a la diferencia de débitos y créditos fiscales, bajo el Régimen Normal o Régimen General, como lo establece el Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus modificaciones.
- ✓ Domicilio fiscal y comercial:
- ✓ 2a. Calle 4-41 zona 1, Ciudad Guatemala. PBX (502) 22471350

Aspectos de organización:

Visión:

Ser una cadena de radios alternativas, multilingüe, sostenible, con cobertura nacional y protagonismo; en alianza con entidades afines locales e internacionales, aportando eficazmente al desarrollo humano integral, la participación ciudadana y la democratización de la sociedad.

Misión:

Promover el desarrollo humano integral, la interculturalidad y la participación ciudadana para la consolidación de la democracia, a través de una oferta radiofónica novedosa y de calidad. En alianza con otros actores se identifica con los sectores más vulnerables del país. Fundamenta su trabajo en la creatividad, la solidaridad, la justicia, la equidad y la espiritualidad cristiana y maya.

Objetivos

General:

Alfabetizar y evangelizar a las poblaciones en su mayoría del área rural; así como brindar asesoramiento y apoyo en su trabajo radiofónico, a los asociados de las radios afiliadas a Cadena de Radios FGER.

Específico:

Fomentar una educación integral para brindar conocimientos en salud, medio ambiente, cultura y otros temas, promoviendo el desarrollo de las comunidades.

Desarrollar una identidad nacional que rescate nuestros valores cristianos y cívicos como guatemaltecas y guatemaltecos.

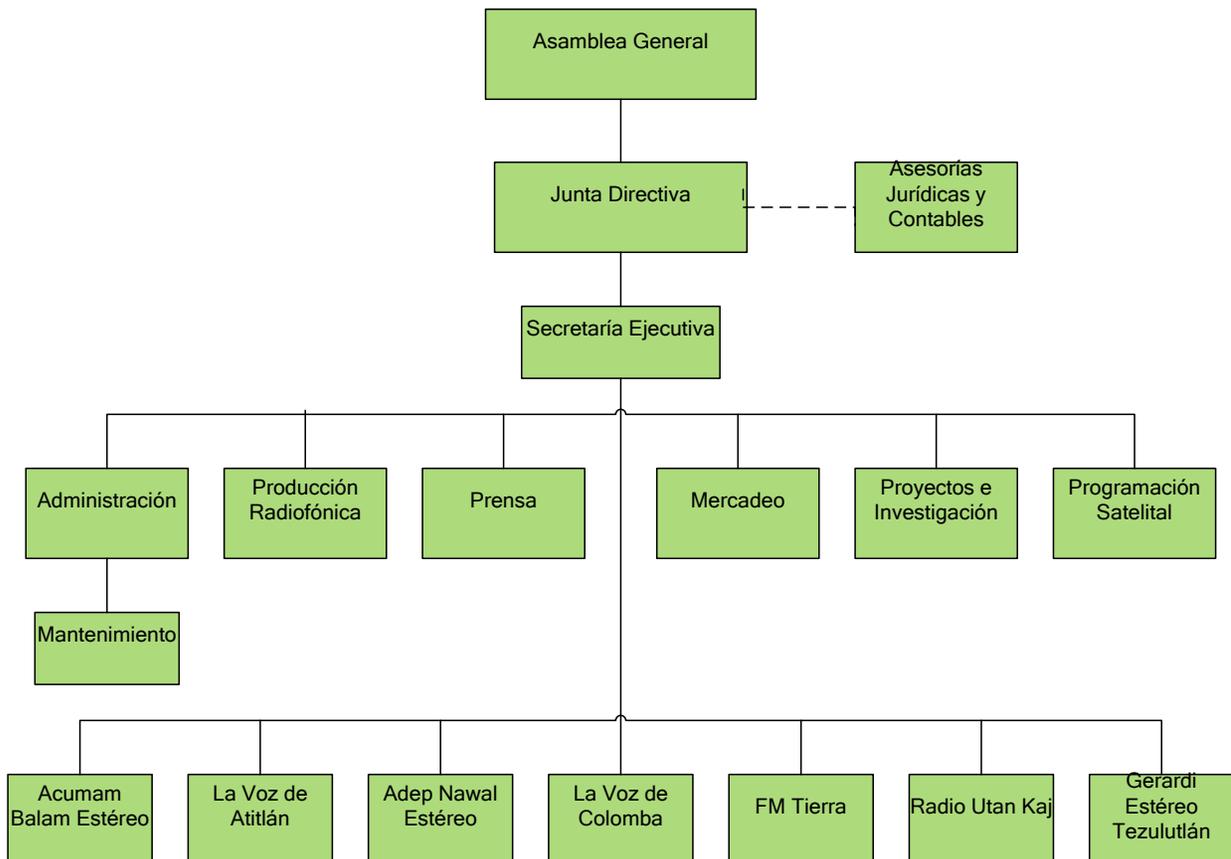
Valores Institucionales

- ✓ La identidad con el sentir, con los problemas, las demandas, las propuestas y la esperanza de las comunidades de las que somos parte.
- ✓ La experiencia en la gestión de proyectos de comunicación para el desarrollo integral.
- ✓ La espiritualidad basada en los principios cristianos y mayas.
- ✓ El respeto a la vida, como regalo, tarea y expresión de la convivencia que nos hace pueblo.
- ✓ La solidaridad como elemento central dentro de la construcción de una nación multiétnica, pluricultural y multilingüe.
- ✓ La equidad entre hombres y mujeres, se busca desde nuestro quehacer radiofónico.

- ✓ La lealtad a los principios fundamentales de la cadena de radios y sus asociados.
- ✓ La dignidad como la coraza ante la corrupción, porque se trabaja por y para las comunidades y no por interés propio.
- ✓ Lo participativo como metodología para promover el empoderamiento de la sociedad civil y la contribución permanente a la democratización de la palabra.
- ✓ La creatividad para garantizar la innovación, la reprogramación, la incidencia y la vigencia permanente de los proyectos radiofónicos.

Estructura Organizacional

De acuerdo a la información proporcionada, la institución objeto de estudio se encuentra organizada de la siguiente forma:



Fuente: Cadena de Radios FGER

Asamblea General

Está conformado por los asociados de las radios afiliadas a Cadena de Radios FGER, se reúne una vez al año en forma ordinaria y eventualmente en forma extraordinaria.

Junta Directiva

Está integrado por un representante de cada radio afiliada a Cadena de Radio FGER, su función es la toma de decisiones de las políticas, normas y procedimientos de observancia general.

Secretario Ejecutivo

Es la autoridad máxima en la institución, se encarga de ejecutar las decisiones de la Junta Directiva, supervisa a los jefes de departamentos, asegurando el cumplimiento de la visión y misión, así como los objetivos de Cadena de Radios FGER, para la consecución de sus objetivos y resultados propuestos.

Administración

Es la encargada de controlar y registrar las operaciones, de los diferentes departamentos que integran la institución.

Producción Radiofónica

Es la unidad que se encarga de las grabaciones de las cuñas de radio que solicitan los clientes, elaborar los guiones, así como la producción de programas radiofónicas específicas.

Prensa

Unidad que se encarga de recopilar información para su difusión a través de un noticiero que transmiten las radios afiliadas a Cadena de Radios FGER.

Área de Mercadeo

Es el departamento que se encarga de las funciones de planificación, dirección y coordinación de las relaciones de la institución con los clientes, está integrado por el jefe del departamento y dos ejecutivos de ventas

Proyectos e Investigación

Unidad encargada de realizar estudios, proyectos e investigaciones a nivel nacional, con el propósito de promover y gestionar y administrar recursos financieros de cooperantes, especialmente de organismos internacionales, que apoyan el desarrollo de la sociedad guatemalteca.

Programación Satelital

Unidad que se encarga de coordinar programaciones específicas a nivel de Internet, con la finalidad de dar a conocer a nivel mundial, los servicios que presta la institución y el fomento de actividades culturales, sociales y educativas, etc.

Anexo 2

Normas y Procedimientos del Departamento de Ventas.

<i>FGER</i>	Manual de norma y procedimientos
	Cadena de Radios FGER
Definición y Propósito: Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de ventas al contado y de ventas al crédito para Cadena de Radios FGER. Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando el capital humano, los recursos físicos y financieros de la institución, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">✓ Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la institución.✓ Lograr que el personal de la institución posea una guía técnica, que lo oriente al ejecutar sus tareas.✓ Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.✓ Evitar la duplicidad de mando en la ejecución y dirección de actividades.✓ Optimizar los recursos en el departamento de ventas	
Campo de Aplicación: Este instrumento se aplicará en Cadena de Radios FGER. Para este caso es necesario	

que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en el Departamento de Ventas.

- ✓ El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal, para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.
- ✓ Las normas y procedimiento del manual deben revisarse una vez al año, para su corrección y actualización.
- ✓ Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- ✓ Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- ✓ Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos, en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.
- ✓ Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas, deben seguir la estructura establecida en el manual.

FGER	Manual de normas y procedimientos
	Cadena de Radios FGER
<p>Descripción del proceso:</p> <p>Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas al crédito y al contado de la prestación de servicios.</p> <p>Objetivos de Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Describir la forma de realizar una venta al crédito y contado. ✓ Lograr eficiencia operativa. ✓ Atención apropiada al cliente. ✓ Lograr las metas de ventas. ✓ Tener presencia en el mercado. <p>Normas del Procedimiento:</p> <p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer una cartera de clientes asignada. ✓ Elaborar una agenda con programa de visitas a clientes. ✓ Ruta definida mensualmente por el jefe de ventas y aprobada por el Secretario Ejecutivo. ✓ Tener una lista de los servicios que presta la institución. ✓ Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud y debe ser investigado en Infonet o Datared. ✓ Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, patente de comercio, fotocopia de cédula y otros documentos que sean necesarios. ✓ El Secretario Ejecutivo y el Jefe de Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago. ✓ El Secretario Ejecutivo es el único que puede aprobar precios o descuentos 	

especiales.

- ✓ Crédito no más de 60 días.
- ✓ Se cobrará Q 100.00 de gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito

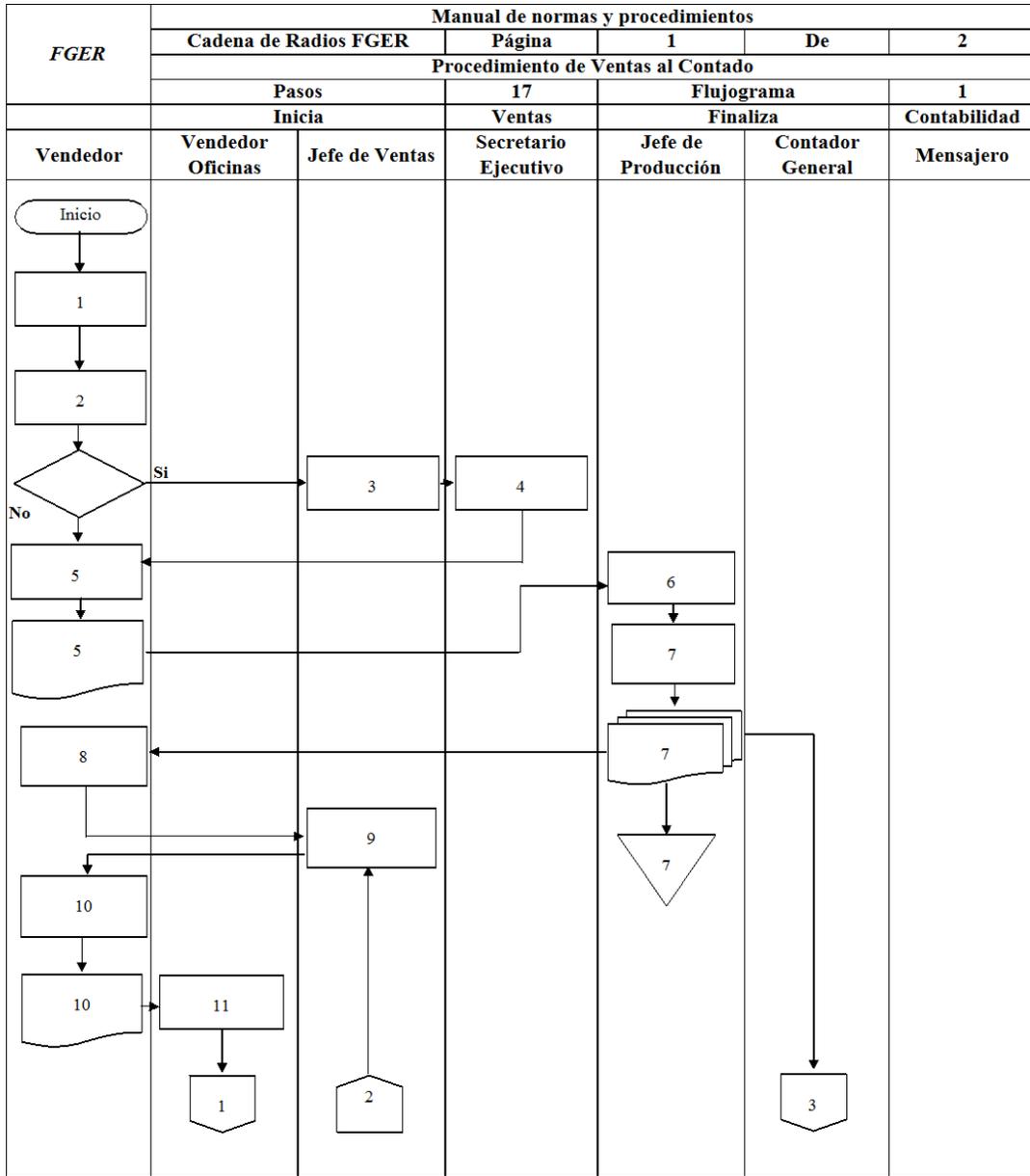
FGER	Manual de normas y procedimientos				
	Cadena de Radios FGER		Página	1	de 3
	Procedimiento de ventas al contado y ventas al crédito				
	Pasos	17	Flujograma	1	
Inicia	Ventas	Finaliza	Contabilidad		
Unidad	Responsable	Paso No.	Actividad		
Ventas	Vendedor	1	Ofrece los servicios. Sólo se ofrece a negocios formales		
Ventas	Vendedor	2	Toma el pedido del cliente en su propio negocio; vía telefónica, fax o E-mail, en la oficinas de la institución. Asignando los precios; dependiendo del servicio que contrata el cliente. Si el cliente quisiera un precio especial se solicita autorización del Jefe de Ventas y aprobación del Secretario Ejecutivo.		
Ventas	Jefe de Ventas	3	Autoriza precio especial.		
Secretaría Ejecutiva	Secretario Ejecutivo	4	Aprueba precio especial.		
Ventas	Vendedor	5	Elabora orden de trabajo indicando si es contado o crédito y cuantos días de crédito posee. Traslada orden de trabajo a Departamento de Producción		
Producción	Encargado	6	Elabora guión para la elaboración de la cuña de radio y realiza la grabación y edición de la misma.		
Producción	Encargado	7	Revisa y factura el servicio. Envía el resultado final al cliente. Si es al		

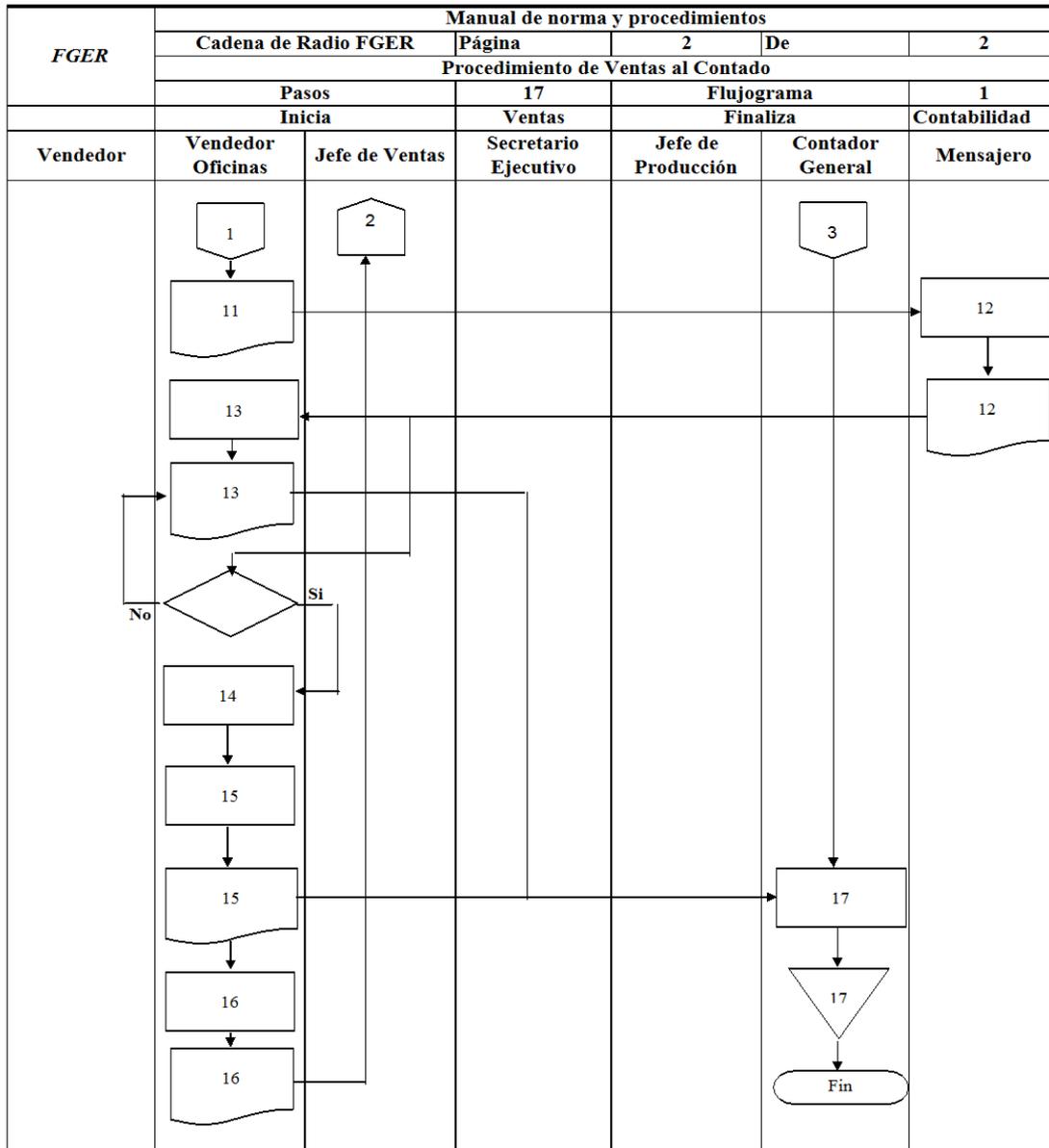
			contado, entrega al vendedor factura original para que este se lo haga llegar al cliente; si es crédito se envía cuadruplicado. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado.
Ventas	Vendedor	8	Para las ventas al contado el vendedor cobra y entrega factura original y recibo de caja al cliente.
Ventas	Vendedor	9	Cuando son ventas al crédito se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos y cheques rechazados semanalmente. Se informa del resultado al Departamento de Cobros
Ventas	Vendedor	10	Cuando el cliente deposita, se verifica en estado de cuenta; si cancela la totalidad de la factura, se le envía la factura original y los recibos de caja. Para cheques pre-fechaos emite recibo de ingresos varios, hasta que llegue la fecha de depósito, entonces se emite recibo de caja.
Ventas	Vendedor	11	Recibe las copias de recibos de caja y el efectivo; elabora depósito al día siguiente. El Depósito es trasladado al mensajero.
Administración	Mensajero	12	Deposita en banco indicado y traslada boletas a Ventas
Ventas	Vendedor	13	Recibe los depósitos, los recibos de caja, las notas de débito por cheque rechazado. Emite el reporte de ingresos, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos

			correspondientes; los traslada a contabilidad diariamente y Archiva copia del corte de caja.
Ventas	Vendedor	14	Si los cheques salen rechazados se anota en libro de registro de cheques rechazados, Los redepósitos son controlados en este libro.
Ventas	Vendedor	15	Se cargan los saldos de clientes y la nota de débito del banco es trasladada a contabilidad, para conciliación.
Ventas	Vendedor	16	Emite reporte de cheques rechazados y se lo traslada a Jefe de Ventas
Contabilidad	Contador General	17	Revisa el reporte de ingresos de efectivo e ingresa los depósitos al módulo de bancos en el sistema. Registra los cheques rechazados, si los hubiera y mediante partida contable registra todas las facturas diariamente.

Gráfica No. 1

Flujograma procedimientos de ventas





Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Normas y Procedimientos del Departamento de Cobros.

FGER	Manual de norma y procedimientos
	Cadena de Radios FGER
Definición y Propósito: Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de cobros de ventas al crédito para Cadena de Radios FGER. Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando el capital humano, los recursos físicos y financieros de la institución, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas. Objetivos: <ul style="list-style-type: none">✓ Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la institución.✓ Lograr que el personal de la institución posea una guía técnica, que lo oriente al ejecutar sus tareas.✓ Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.✓ Evitar la duplicidad de mando en la ejecución y dirección de actividades.✓ Optimizar los recursos en el departamento de cobros. Campo de Aplicación: Este instrumento se aplicará en Cadena de Radios FGER. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en el Departamento de Cobros. ✓ El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal, para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.	

- ✓ Las normas y procedimiento del manual deben revisarse una vez al año, para su corrección y actualización.
- ✓ Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- ✓ Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- ✓ Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos, en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.
- ✓ Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas, deben seguir la estructura establecida en el manual.

FGER	Manual de normas y procedimientos
	Cadena de Radios FGER
<p>Descripción del proceso:</p> <p>Aquí se describen los procedimientos para realizar el cobro de las ventas al crédito en la prestación de servicios.</p> <p>Objetivos de Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr eficiencia operativa. ✓ Atención apropiada al cliente. ✓ Lograr las metas de cobros. <p>Normas del Procedimiento:</p> <p>Cobros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar antigüedad de saldos. ✓ Llevar estado de cuenta de cada cliente. ✓ Recibos de caja, recibos de ingresos varios para cheques pre-fechaados. ✓ Depositar en los bancos establecidos por la institución. ✓ El cobrador, debe estar fijo en las oficinas de la institución para ingresar los recibos de caja al sistema, ingreso de notas de débito por cheque rechazado, realizar cortes de caja diariamente, elaborar pro formas, y atender a los clientes que visitan la institución. ✓ Se cobrará Q 100.00 de gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito 	

FGER	Manual de normas y procedimientos			
	Cadena de Radios FGER	Página	1	de 4
	Procedimiento de cobros			
	Pasos	24	Flujograma	1
Inicia	Ventas	Finaliza	Asesoría Legal	
Unidad	Responsable	Paso No.	Actividad	
Ventas	Vendedor	1	Emite reporte de ventas al crédito y revisa reporte de antigüedad de saldos de clientes y cheques rechazados semanalmente. Se informa del resultado al Departamento de Cobros	
Cobros	Cobrador	2	Cuando el cliente deposita directamente al banco, se verifica en estado de cuenta; si cancela la totalidad de la factura, se le envía la factura original y los recibos de caja. Para cheques pre-fechaos emite recibo de ingresos varios, hasta que llegue la fecha de depósito, entonces se emite recibo de caja.	
Cobros	Cobrador	3	Recibe las copias de recibos de caja y el efectivo; elabora depósito al día siguiente. El Depósito es trasladado al mensajero.	
Administración	Mensajero	4	Deposita en banco indicado y traslada boletas a Cobros	
Cobros	Cobrador	5	Recibe los depósitos, los recibos de caja, las notas de débito por cheque rechazado. Emite el reporte de ingresos, indicando el número de la	

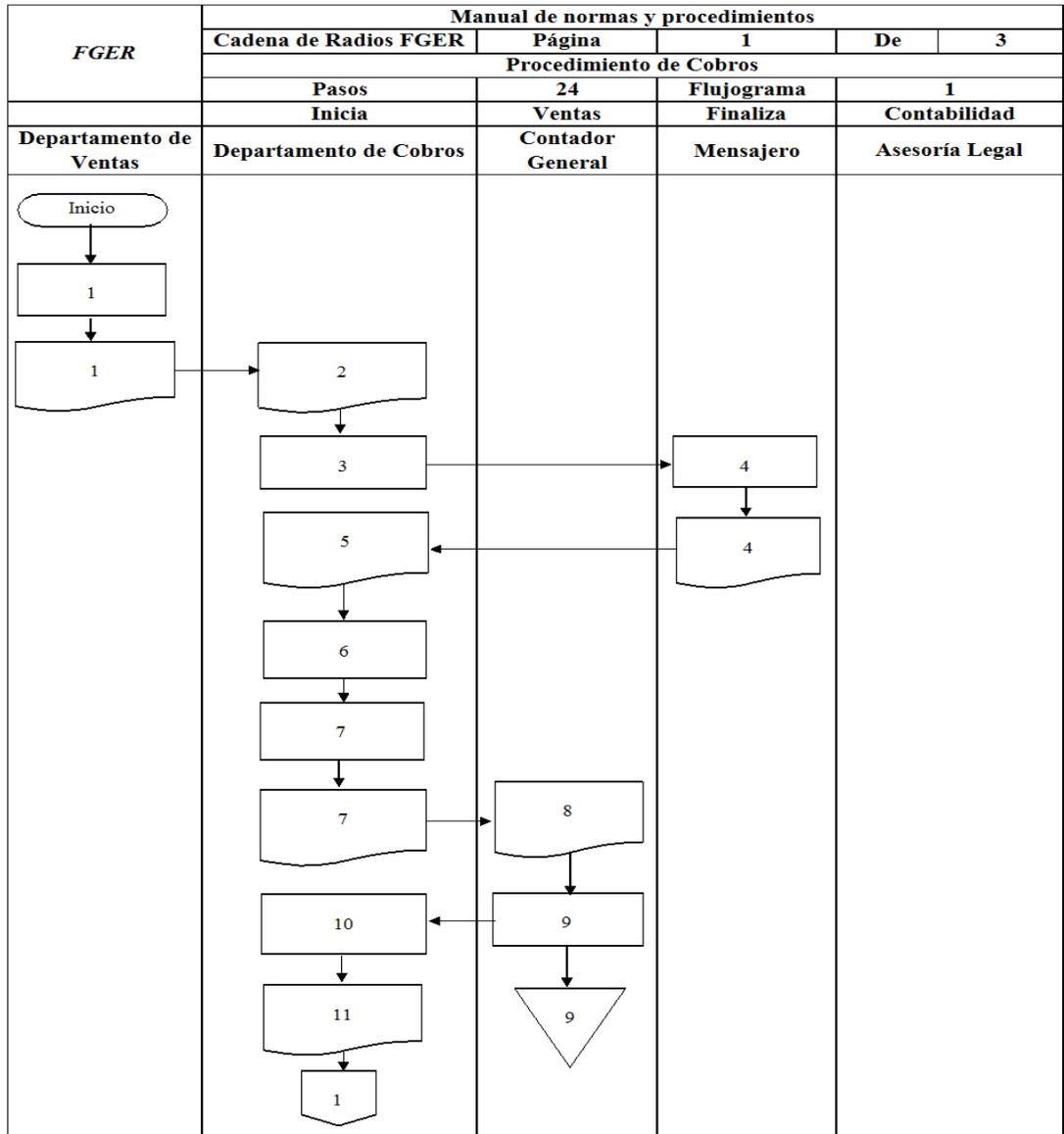
			factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; los traslada a contabilidad diariamente y Archiva copia del corte de caja.
Cobros	Cobrador	6	Si los cheques salen rechazados se anota en libro de registro de cheques rechazados, Los redepositos son controlados en este libro.
Cobros	Cobrador	7	Se cargan los saldos de clientes y la nota de débito del banco es trasladada a contabilidad, para conciliación.
Cobros	Cobrador	8	Emite reporte de cheques rechazados y lo traslada a contabilidad.
Contabilidad	Contador General	9	Revisa el reporte de ingresos de efectivo y registra los depósitos al módulo de bancos en el sistema. Registra los cheques rechazados, si los hubiera.
Cobros	Jefe de Cobros	10	Realiza llamada al cliente, solicitando información del servicio recibido y la atención prestada por el personal de la institución
Cobros	Cobrador	11	Ocho días antes del vencimiento del plazo del crédito, hace recordatorio a cliente, con la finalidad de que se programe el pago del crédito en el tiempo establecido.
Cobros	Cobrador	12	Una vez vencido el plazo del crédito, envía un mensaje adjuntando el estado de cuenta del saldo pendiente de pago.

Cobros	Cobrador	13	Quince días después de vencido el plazo, se envía un segundo aviso, con la indicación de forma amable y pero firme, que u crédito está vencido y que de requerir el pago de forma inmediata
Cobros	Cobrador	14	Después de enviar los avisos, procede a efectuar la primera llamada al cliente, solicitando a la persona que autoriza el pago correspondiente, esta se puede hacer siete días después del segundo aviso de cobro.
Cobros	Jefe de Cobros	15	Al siguiente día de la primera llamada de cobro, se debe emitir la primera carta recordando al deudor lo conversado telefónicamente.
Cobros	Cobrador	16	Se efectúa la segunda llamada y se le informa al cliente que el crédito tiene cuarenta días de vencido, se solicita el pago en forma inmediata, se negocia para que abone la cuenta lo más pronto posible.
Cobros	Jefe de Cobros	17	Se envía la segunda carta de cobro exigiendo el pago, planteándole al cliente las consecuencias crediticias de su atraso e indicándole que el atraso de su cuenta es de 55 días
Cobros	Cobrador	18	Se efectúa la tercera llamada explicándole al cliente que es la ultima oportunidad antes de proceder judicialmente, explicándole de los beneficios de efectuar el pago, tratando de llegar a algún acuerdo o convenio

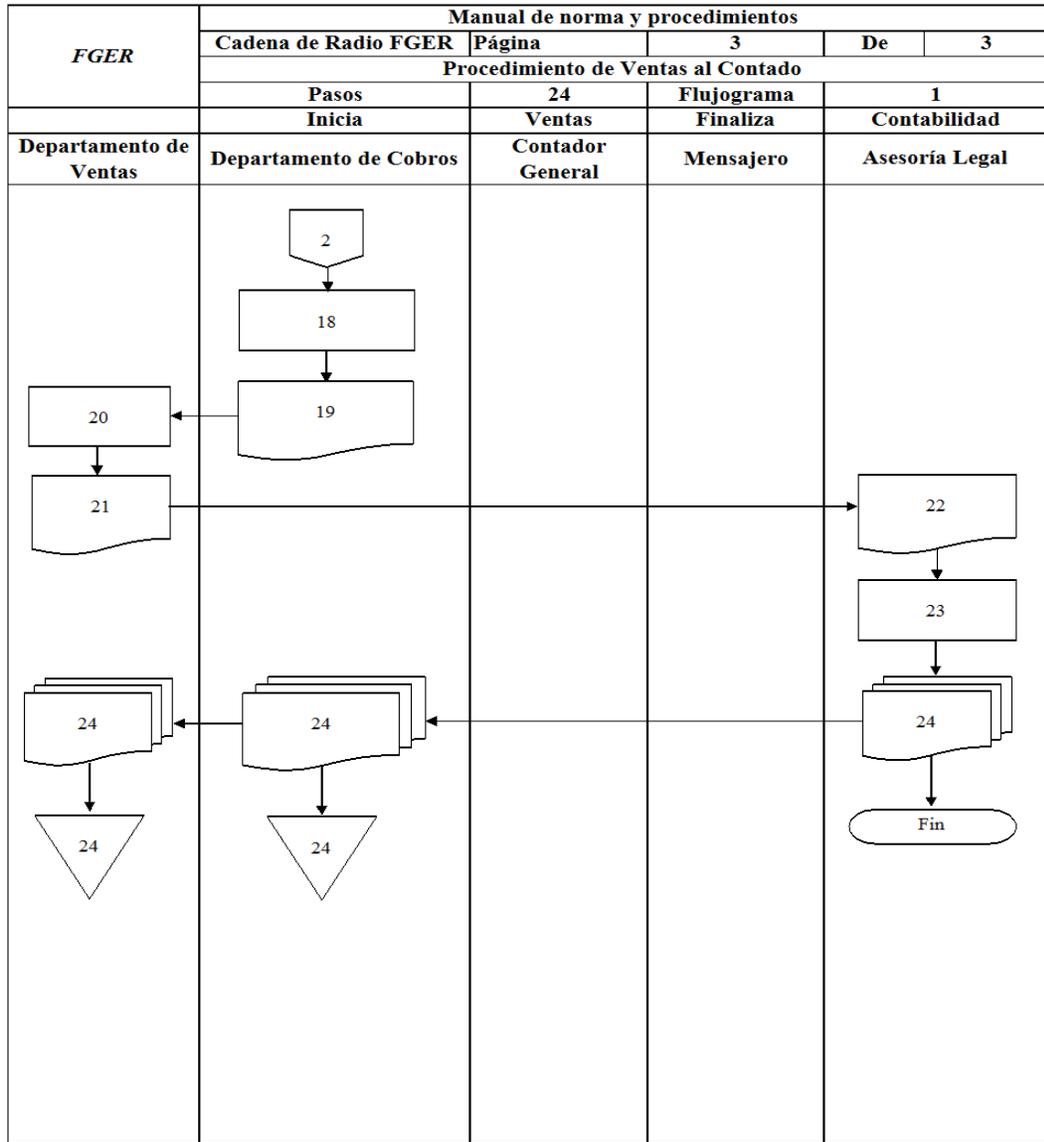
Cobros	Jefe de Cobros	19	Esta carta se envía para confirmar el resultado de la tercera llamada y se puede enviar siete días después de esta llamada.
Ventas	Jefe de Ventas	20	Efectúa una visita a las oficinas del cliente, tratando de persuadirlo para el pago, es importante dialogar con el funcionario encargado del pago o el contacto con la empresa, se debe indicar que de no llegarse a algún acuerdo se procederá judicialmente
Ventas	Jefe de Ventas	21	Trasladará el expediente con toda la documentación de respaldo al departamento jurídico para que este efectúe el cobro por la vía correspondiente
Asesoría Legal	Asesor Legal	22	El abogado debe agotar la vía administrativa llamando al cliente e indicándole de las consecuencias jurídicas y que aún tiene oportunidad de convenir la forma de pago.
Asesoría Legal	Asesor Legal	23	Procederá a efectuar el cobro por la vía judicial iniciando el proceso adicionando los gastos judiciales al cliente
Asesoría Legal	Asesor Legal	24	Debe informar por escrito y en forma detallada sobre el avance de los procesos judiciales a los clientes, este informe deberá efectuarse mensualmente y dirigida al Jefe de ventas, y Jefe de Cobros

Gráfica No. 2

Flujograma procedimientos de cobros



<i>FGER</i>	Manual de norma y procedimientos			
	Cadena de Radio FGER	Página	2	De 3
	Procedimiento de Ventas al Contado			
	Pasos	24	Flujograma	1
	Inicia	Ventas	Finaliza	Contabilidad
Departamento de Ventas	Departamento de Cobros	Contador General	Mensajero	Asesoría Legal
	<pre> graph TD 1{{1}} --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> 14[14] 14 --> 15_1[15] 15_1 --> 16_1[16] 16_1 --> 15_2[15] 15_2 --> 16_2[16] 16_2 --> 17[17] 17 --> 2{{2}} </pre>			



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 4

Instrumento de investigación
Secretaría Ejecutiva
Persona Evaluada
Secretario Ejecutivo

Entrevista

- 1 ¿Cuenta la empresa con Misión? Si No
¿Por qué? Para tener identificada la ruta a seguir como institución
-
- 2 ¿Cuenta la empresa con Visión? Si No
¿Por qué? Para tener presente lo que pretendemos como una entidad eminentemente social y cultural
-
- 3 ¿Tiene la empresa Plan Estratégico? Si No
¿Por qué? Para enfrentar las posibles riesgos que pudieran afectar la dependencia, pero no esta actualizado
-
- 4 ¿Cuenta la empresa con políticas escritas? Si No
¿Por qué? Solo se cuenta con un reglamento interno y los estatutos de la institución
-
- 5 ¿Cuenta con objetivos generales la empresa? Si No
-
- 6 ¿Si la respuesta es sí, están por escrito y lo saben todos los colaboradores? Si No
¿Por qué? Están en un lugar visible y de consulta general en el centro de documentación
-
- 7 ¿Cómo evalúan los resultados de la empresa?
Descríbalos:
Se presentan lo informe técnicos y financieros al Secretario Ejecutivo quien convoca a reuniones en forma mensual con la Junta Directiva
-
- 8 ¿Cuenta la empresa con organigrama? Si No

¿Por qué? Para definir su estructura y que el personal la conozca, está definida como vertical, por ser la más funcional en toda institución

9 ¿Existen manuales de organización? Si No
¿Por qué? Como se indicó solo se cuenta con un reglamento interno el cual no está actualizado

10 ¿Coincide la organización formal con la funcional? Si No
¿Por qué? Por necesidades en el servicio, algunas personas tienen funciones diferentes por el cual están contratadas, por la misma situación económica del país

Desea agregar alguna información que usted considera importante?
Gracias por la información proporcionada.

Nombre: Víctor Hugo Estrada

Fecha: 31 de marzo de 2012

Hora: 10:00

Anexo No. 5

Instrumento de investigación
Área de Cobros
Persona Evaluada
Administrador

Cuestionario

Nombre: Walter Emilio Cuc
Puesto o Cargo: Administrador
Departamento Administrativo
Nombre de la Empresa: Cadena de Radios FGER

- 1 ¿Cuenta el área de mercadeo con planes a corto, mediano y largo plazo? Si No
¿Por qué? Se cuenta con un plan de visitas a lo clientes, especialmente los que tienen saldos pendiente de pago
- 2 ¿Hay políticas de crédito que indiquen límite, condiciones de pago, descuentos por volumen, pronto pago, cancelación de crédito y/o cuentas incobrables, autorización de créditos y registro? Si No
¿Por qué? Actualmente no hay límite definido, pero se hace una investigación previo a otorgar el crédito todo crédito lo autoriza el Secretario Ejecutivo, actualmente no hay cuentas incobrables, únicamente se calcula el porcentaje de ley cada cierre del ejercicio
- 3 ¿Describa brevemente como se autorizan los créditos actualmente?
El cliente llena solicitud de crédito con toda la información económica financiera de la empresa cuando es nuevo cliente, cuando es cliente recurrente, solo se revisa si no tiene saldo pendiente de pago, el crédito lo autoriza el Secretario Ejecutivo
- 4 ¿Considera adecuado el sistema actual de cobro? Si No
¿Por qué? El cliente es el que viene a pagar en las oficinas, y por ser cliente recurrente se tiene la confianza de que se recuperen los saldos aunque en alguna ocasiones no se cumplen los plazos pactados

5 ¿Se lleva un control del estado de cuenta de cada uno de los clientes? Si No

¿Por qué? Para conocer el record de los pagos y lo saldo pendientes, de ser necesario se llama al cliente para que realice el pago

6 ¿Con que frecuencia se revisan y analizan los saldos pendientes de cobro?

30 días	<input checked="" type="checkbox"/>
60 días	<input type="checkbox"/>
90 días	<input type="checkbox"/>
120 días o más	<input type="checkbox"/>

7 ¿Tienen expediente cada uno de los clientes? Si No

¿Por qué? Para conocer los saldos al momento de una verificación o reporte que necesitan las autoridades

8 ¿Cuales son las políticas en cuanto al tiempo de no pago para registrar como incobrables?

Es de dos años, pero en la actualidad, se están recuperando los pagos, no en las fechas pactadas pero por el momento no se han considerado saldos incobrable

9 ¿Existe dentro del área programa de capacitación para los vendedores? Si No

¿Por qué? Únicamente con base a la experiencia y el tiempo de trabajar en la institución

10 ¿Quién autoriza los créditos y cuales son los requisitos para concederlos?

Que sea una empresa formal, y legalmente constituida, con estados financieros al día, fotocopia de la cédula del propietario o representante legal, en este caso se solicita el nombramiento. Llenar la solicitud y lo autoriza el Secretario Ejecutivo

11 ¿Cuáles son los plazos para el otorgamiento de créditos?

30 días	<input type="checkbox"/>
60 días	<input checked="" type="checkbox"/>
90 días	<input type="checkbox"/>
Más, cuántos	<input type="checkbox"/>

12 ¿Cuántas personas forman el área a su cargo?

Seis personas,

13 ¿Tienen todos los colaboradores sus funciones y sus responsabilidades bien definidas?

Si No

¿Por qué? De acuerdo al reglamento orgánico interno

14 ¿Qué tipos de informes se generan en forma mensual y a quienes se le envían los mismos?

Se elaboran informe técnicos y financieros y se reportan al Secretario Ejecutivo quien a su vez lo eleva a la Junta Directiva para la toma de decisiones

Anexo No. 6

Instrumento de investigación

Persona Evaluada
Administrador

Cuestionario

Nombre: Walter Emilio Cuc
Puesto o Cargo: Administrador
Departamento: Administración
Nombre de la Empresa: Cadena de Radios FGER

- 1 ¿Cuenta la empresa con planes a corto, mediano y largo plazo? Si No
- 2 ¿Cuenta la empresa con cobertura de seguros contra pérdidas u otras contingencias? Si No
- 3 ¿Conocen la misión y visión todos los colaboradores? Si No
- 4 ¿Cuenta la empresa con manuales de sistemas y procedimientos? Si No
- 5 ¿Si la respuesta es si, cada cuanto se actualizan?
_____ Si No
- 6 ¿Cuentan con centro de cómputo? Si No
- 7 ¿Si la respuesta es si, cada cuanto se realiza el Back Up u otra protección de la información? Si No
¿Por qué? Cada día, para el resguardo de la información que se genera en las distintas áreas que conforman la institución

- 8 ¿Tienen expediente cada uno de los colaboradores? Si No
 ¿Por qué? Para llevar el control y record del personal contratado en cuanto al tiempo de laborar, vacaciones disfrutadas, faltas en el servicio, etc.
- 9 ¿Tienen firmado contrato de trabajo cada uno de los colaboradores? Si No
 ¿Por qué? Para cumplir con las leyes laborales del país
- 10 ¿Existe dentro de la empresa programa de capacitación para el personal? Si No
- 11 ¿Quién autoriza el pago de la nómina de salarios?
El administrador y el Secretario Ejecutivo
- 12 ¿Cómo se paga la nomina de salarios?
Por medio de cheques nominales y no negociables
- 13 ¿Cuántas personas forman la empresa y como están distribuidos?
- | | |
|-------------------------|---|
| Secretario Ejecutivo | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Administración | 6 |
| Producción Radiofónica | 2 |
| Prensa | 1 |
| Mercadeo | 2 |
| Proyectos e Inversiones | 2 |
| Programaron Satelital | 1 |
| Asesores Staf | 2 |

Anexo No. 7

Instrumento de investigación
Departamento de Contabilidad
Persona Evaluada
Contador General

Cuestionario

Nombre: Juanita Santay
Puesto o Cargo: Contadora
Departamento: Contabilidad
Nombre de la Empresa: Cadena de Radios FGER

- 1 ¿Cuenta la empresa cuenta con un catalogo de cuentas? Si No
¿Por qué? Para tener la organización, el control y registros contables adecuados
- 2 ¿Cuenta la empresa con procedimientos establecidos y normas para el manejo de las distintas transacciones como compras, ventas, pagos, salida de caja? Si No
¿Por qué? De conformidad con el manual contable con que se cuenta
- 3 ¿Qué estados financieros procesan y con que periodicidad los emiten?
Balance General, Estado de Ingresos y Egresos, Flujo de Efectivo, y se preparan mensualmente
-
- 4 Cuenta la empresa con manual de operaciones contables? Si No
¿Por qué? Para registrar correctamente las transacciones en que incurre la institución
- 5 ¿Hay retrasos en la recepción de los informes de los sistemas contables, de costos y presupuestos? Si No
¿Por qué? _____

- 6 ¿Qué tipos de informes se preparan en la contabilidad?
Como información complementaria, se preparan informes sobre ventas, flujo de caja, Integración de clientes, proveedores y proyecciones que sean requeridas por el Secretario Ejecutivo
- 7 ¿Qué estadísticas o indicadores se preparan por áreas de responsabilidad?
En el área de mercadeo, ventas mensuales, proyecciones de ventas, número de clientes atendidos. En el área de Producción, anuncios transmitidos y monitoreados, Área de Prensa, los programas noticieros transmitidos y patrocinadores nuevo. En el área de contabilidad, monto de cobros de cliente realizados, reporte de lo saldos de clientes, proveedores y pago efectuado
-
- 8 ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros? Si No
 ¿Por qué? Ese realizan en forma eventual y cuando es requerido por la administración o el Secretario Ejecutivo, especialmente la solvencia y rentabilidad
- 9 ¿Existe presupuesto anual y/o mensual? Si No
 ¿Por qué? Se elabora un presupuesto de ingresos y egreso en forma anual para contar con una herramienta adecuada para la toma de decisiones y es revisado mensualmente
- 10 ¿Se efectúan comparaciones entre los resultados reales y los presupuestados? Si No
 ¿Por qué? Para ver el grado de cumplimiento de las metas programada
- 11 ¿Cree usted que los métodos de procesamiento de datos sean los adecuados? Si No
 ¿Por qué? Actualmente se ajustan a la necesidades de la institución
- 12 ¿Qué mejoras cree usted que se pueden aplicar a los sistemas de registro e información? Si No
 ¿Por qué?

- 13 ¿Cuentan actualmente con presupuestos por áreas? Si No
 ¿Por qué? Solo en forma general
- 14 ¿En que régimen del impuesto sobre la renta está inscrita la empresa?
 Régimen Optativo
 Régimen General
 Otros, especifique
- 15 ¿Aplica los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados? Si No
 ¿Por qué? Para contar con certeza y uniformidad en lo registros correspondientes
- 16 ¿Aplica las Normas Internacionales de Contabilidad? Si No
 ¿Por qué? Para aplicar los estándares internacionales de observancia general en la elaboración y preparación de estados financieros
- 17 ¿Cuentan con sistema contable para elaborar los estados financieros? Si No
 ¿Por qué? De conformidad con el sistema contable implementado internamente, la generación de lo estado financiero se realizan en cualquier momento que sea requerido.
- 18 ¿Tienen formas numeradas para el control interno? Si No
 ¿Por qué? De conformidad con las leyes vigentes, toda documentación tiene que estar autorizada y numerada en forma correlativa para no tener ningún inconveniente al momento de realizarse una verificación por parte de la entidad fiscalizadora, así como otras formas implementadas internamente, tale como ordenes de publicidad y recibos de caja
- 19 ¿Tienen segregación de funciones dentro del departamento? Si No
 ¿Por qué? Como medida de control interno, están implementadas las funciones de acuerdo al reglamento orgánico interno

Anexo No. 8

Instrumento de investigación
 Departamento de Contabilidad
 Persona Evaluada
 Contador General
 Tesorero

Nombre: Juanita Santay
 Puesto o Cargo: Contadora
 Departamento: Contabilidad
 Nombre de la Empresa: Cadena de Radios FGER
 Fecha: 31 de marzo de 2012

Cuestionario de control interno caja y bancos

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
1.	¿Están autorizadas por la máxima autoridad todas las cuentas bancarias y los funcionarios que pueden firmar los cheques?	X			
2.	¿Están registradas todas las cuentas de cheques a nombre de la entidad?	X			
3.	¿Cuántas cuentas son y en que bancos?				Cuatro Cuentas Banco 1, Banco 2, Banco 3
4.	¿Se notifica inmediatamente a los bancos cualquier cambio de funcionarios autorizados para firmar cheques?	X			
5.	¿Están registradas en libros todas las cuentas bancarias y se contabiliza un asiento para cada transferencia entre ellas?	X			
6.	¿Quien es el funcionario que autoriza las transferencias bancarias?				Tesorero de la Junta Directiva

7.	¿Se tiene control específico para registrar las transferencias bancarias? Qué controles?	X			La autorización por escrito del Tesorero de la Junta Directiva con Vo. Bo. del Presidente
8.	¿Los cheques que se emiten llevan firma mancomunada y cuántas firmas están registradas?	X			Dos firmas
9.	¿Mantiene cheques firmados en blanco?		X		
10.	¿Si el cheque no es cobrado, a qué plazo de su emisión es anulado?				Después de los seis meses de conformidad con la ley
11.	¿Las firmas en los cheques son en original, por medio de facsímil u otro?				Firmas originales
12.	¿Se cuenta con libros autorizados para operar el movimiento por Cuenta Bancaria?	X			
13.	¿En relación con los cheques: a. Se controla la secuencia numérica? b. Están los cheques en blanco bajo el control de una persona distinta a la que realiza los pagos?	X X			
14.	¿Se archivan los cheques anulados?	X			
15.	¿Efectúan las funciones de contabilidad y las de caja empleados independientes entre si?	X			
16.	¿Se archivan los cheques emitidos en forma correlativa?	X			
17.	¿Se resguardan adecuadamente los documentos de legítimo abono?	X			
18.	¿Quien los resguarda?				El Contador en un archivo especial
19.	¿Se cuenta con la seguridad necesaria para el resguardo de los documentos y valores?	X			
20.	¿Recibe el empleado que prepara las conciliaciones, los estados de cuenta directamente de los bancos?	X			

Anexo No. 9

Instrumento de investigación
 Área de Mercadeo
 Persona Evaluada
 Jefe de Mercadeo

Cuestionario de control interno

No.	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
	Dirección y Planificación del Mercadeo				
1.	¿Existen planes de mercadeo?	X			
2.	¿Se elaboran y cumplen de los planes a largo, mediano y corto plazo, para las funciones básicas de la actividad de mercadeo?	X			
3.	¿La estructura organizativa permite el cumplimiento exacto de lo planeado, eligiendo la adecuada organización y capacitación, del personal que así pueda desarrollarlo?	X			
4.	¿El establecimiento de una dirección capaz y creativa, que proporcione ventaja competitiva?	X			
5	¿Se analiza la correspondencia entre lo planificado y las posibilidades de comunicación reales, que permitan lograr el objetivo a través de los diferentes canales de comunicación y su retroalimentación?	X			
6	¿Se realizan periódicamente estudios de mercado?		X		Es eventual
	¿Con qué frecuencia?				Es eventual
7	¿La dirección reconoce la necesidad de centrar la actividad de la empresa, a las necesidades y deseos de los usuarios o clientes?	X			

8	¿La planificación existente del mercadeo permite reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?	X			
9	¿Se ha definido con claridad la visión de la institución con orientación al mercado?	X			
10	¿Se han definido los objetivos institucionales de mercadeo, que permita medir los resultados?	X			
Estrategias del Mercadeo.					
1	Revisar los objetivos y estrategias para evaluar su adaptabilidad al entorno.	X			
2	Verificar la capacidad de la estructura, para llevar a cabo las estrategias previstas.	X			
3	Verificar que existe una clara estrategia de marketing, para alcanzar los objetivos propuestos.	X			
4	Verificar si se conocen los principales cambios y tendencias en el mercado actual.	X			
5	Verificar si la empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología, para su actividad, y conoce cómo implantarla.	X			
6	Evaluar la eficiencia en la coordinación de los elementos técnicos, materiales y humanos que integran la operación de ventas.	X			
7	Verificar si se llevan registros por clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y futuras, y otras características convenientes.	X			
8	Verificar si se seleccionan o promueven líneas y/o artículos con mejores márgenes.			X	

Anexo No. 10
 Cadena de Radios FGER
 Área de mercadeo
 Programa de auditoría

Período del 1 de enero al 31 de diciembre 2011

No.	Descripción	Si	No	N/A	Observaciones
1	Evaluar los principales componentes de la Empresa (producto, precio, distribución, venta, publicidad, promoción) en relación con el planteamiento y el cumplimiento de los objetivos; valoración de los productos por parte de los clientes.	X			
2	Verificar si se realizan investigaciones de mercado que permitan transformar estos datos en información efectiva, para la toma de decisiones en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores y competencia, entre otros.	X			
3	Verificar si se conocen los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa.			X	
4	Verificar si se analizan y evalúan las tendencias, en el comportamiento de las ventas.	X			
5	Comprobar si se identifican las necesidades de los clientes, y si se coordina con los otros departamentos involucrados, la posibilidad de satisfacerlos adecuadamente.	X			
6	Evaluar cómo se establecen los listados de precios.	X			
7	Examinar la coordinación de las condiciones de ventas con las de publicidad, con el objetivo de incrementar la efectividad de ambas.	X			
8	Evaluar los pronósticos de ventas.	X			

Anexo No. 11

Evaluación FODA

Fortalezas	Oportunidades
Más de 45 años de experiencia en el servicio de radiodifusión	Fomento a la participación ciudadana especialmente en el área rural. Mayor participación de la sociedad en los planes y proyectos.
Es una institución con patrimonio netamente nacional	Captación de recursos de la cooperación internacional, para la ejecución de proyectos, accesibilidad a financiamiento no reembolsable.
La institución es una fuente generadora de empleos	Desarrollar un plan de capacitación sistemático para el personal.
Cuenta con personal profesional y altamente calificado, para brindar servicios de asesoría técnica a las radios afiliadas.	Cuenta con radioemisoras afiliadas para ampliar la cobertura de los servicios que presta
Tiene una cartera de clientes ya establecida	Cuenta con página Web y programación de radio en línea, cobertura a nivel mundial
Presupuesto y plan operativo anual elaborados oportunamente.	Las áreas geográficas de las estaciones de radio, son accesibles para los clientes y beneficiarios
Elaboración de estudios y proyectos para la captación de recursos financieros	El continuo avance de la tecnología, contribuye a actualizar y mejorar sus servicios
Sistematización de los procesos contables	Las constantes realizaciones de capacitaciones, talleres, seminarios y actualizaciones curriculares, demandan el servicio de centros de capacitaciones que faciliten dichos eventos

Debilidades	Amenazas
La institución no cuenta con manuales de puestos y funciones, para las diferentes áreas que integran su estructura organizacional.	Creación de estaciones de radio no autorizadas por la autoridad competente. Alto grado de documentación falsa en expedientes de trámite para autorizaciones
No existe segregación de funciones en los departamentos contable y administrativo dentro de la organización.	La competencia en el mercado de la comunicación especialmente la radio transmisión es muy amplia
Carece de políticas en todas las áreas.	La mala condición económica del país, los clientes no tengan los recursos económicos para, cumplir con los pagos pactados debido a falta de liquidez de sus negocios
La institución no tiene controles establecidos por escrito para las diferentes áreas que la conforma, los controles que se aplican se basan en la experiencia del personal de cada área.	Competencia desleal
No cuenta con plan de ventas	
Reglamento interno no actualizado	
Incumplimiento de ciertos aspectos de las leyes fiscales	

Anexo No. 13

Cadena de Radios FGER

Balance General

Cifras Expresadas en Quetzales

Concepto	2011	2010
Activo		
Activo corriente	1,119,207	1,490,712
Bancos	332,247	235,782
Banco 1	52,583	19,934
Banco 2	188,378	215,725
Banco 3	91,286	123
Préstamos por Cobrar	59,024	119,878
Préstamo Centros	43,203	80,427
Préstamos Empleados	15,821	39,451
Deudores y Clientes	727,936	1,135,053
Clientes	587,568	1,025,944
Reserva Legal	(13,841)	(3,500)
Deudores Varios	84,861	40,599
IVA por Cobrar	34,393	49,895
IVA Retenido	34,955	22,115
Activo no corriente	334,625	397,633
Mobiliario y Equipo de Oficina	272,228	241,563
Depreciación Acumulada	(229,644)	(212,599)
Equipo de Computación	252,855	232,026
Depreciación Acumulada	(227,426)	(218,537)
Inmuebles	602,406	602,406
Depreciación Acumulada	(379,516)	(358,431)
Telepuerto Satelital	337,423	337,423
Depreciación Acumulada	(293,701)	(226,216)
Diferido	3,000	-
Cuentas por Liquidar	3,000	-
Total Activo	1,456,832	1,888,346

Pasivo		
Pasivo corriente	581,087	670,689
Cuentas por Pagar	473,896	594,987
Retenciones por Pagar	23,361	42,692
Provisión Prestaciones Laborales	47,049	31,389
Proveedores	36,782	1,622
Patrimonio	875,744	1,217,657
Patrimonio	489,707	489,707
Resultado de Ejercicios Anteriores	727,950	592,967
Resultado del Período	(341,913)	134,983
Total Pasivo y Patrimonio	1,456,832	1,888,346

Anexo No. 14
 Cadena de Radios FGER
 Estado de ingresos y egresos
 Cifras Expresadas en Quetzales

Concepto	2011	2010
Ingresos		
Ingresos Propios	2,729,471	2,979,328
Producciones Mercadeo	1,526,648	1,922,395
Producciones Administración	702,054	710,997
Ingresos Maya Kat	259,794	138,312
Servicios Casa FGER	240,974	207,625
Otros Ingresos	89,314	44,744
Alquileres	24,000	24,000
Donaciones	57,790	20,471
Cuota Afiliación	5,040	-
Otros Productos y Gastos Financieros	2,485	272
Ingresos por Proyectos	871,266	757,580
Total Ingresos	3,690,051	3,781,652
Egresos		
Costos y Gastos de Producción	1,829,106	1,741,526
Producción Cuñas y Programas Mercadeo	1,110,207	906,099
Producción Cuñas y Programas Administración	389,890	502,768
Gastos Maya Kat	186,172	165,678
Gastos por Servicios Casa FGER	142,837	166,982
Gastos de Operación	1,194,014	966,214
Gastos de Personal	537,798	466,017
Gastos de Funcionamiento	121,672	103,828
Gastos de Mantenimiento	102,074	42,679
Gastos Administrativos	221,772	168,330
Gastos Junta Directiva	56,869	56,007
Depreciaciones y Amortizaciones	114,502	118,818
Cuentas Incobrable	10,341	-
Donaciones	28,986	10,535

Gastos Proyectos	<u>877,272</u>	<u>795,120</u>
Resultado del Ejercicio Antes de Impuesto	(210,341)	278,791
Impuesto Pagado	<u>131,572</u>	<u>143,808</u>
Resultado del Ejercicio Neto	<u>(341,913)</u>	<u>134,983</u>