

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ADMINISTRADOR FINANCIERO DE  
UNA TIENDA DE CONVENIENCIA EN GUATEMALA**

**TESIS**

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

**POR**

**LUIS ESTUARDO BATRES MONTENEGRO**

Previo a conferírsele el título de

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

En el grado académico de

**LICENCIADO**

Guatemala, abril de 2006

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1°.	Lic. Canton Lee Villela
Vocal 2°.	Lic. Albaro joel Girón Barahona
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5°.	B.C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS  
EXAMENES DE AREAS PRACTICAS BASICAS

Matemática-Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Contabilidad	Lic. Pedro Rolando Brol Liuti
Auditoria	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lc. Manuel Fernando Morales García
Examinador	Lic. Julio Hernán Oliva Juárez
Examinador	Lic. German Rolando Ovando

**OLIVIO ADOLFO CIFUENTES MORALES**  
**Contador Público y Auditor**  
**Colegiado No. 6,426**

**1ª. Calle 4-45 zona 19**  
**Colonia Santa Marta**  
**Tel.2432-5181/5512-9636**

Guatemala, 06 de octubre de 2004

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Señor Decano:

Atendiendo la designación de esta Decanatura para asesorar a Luis Estuardo Batres Montenegro en su trabajo de tesis sobre el tema “ El Contador Público y Auditor como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia en Guatemala”.

Considero que el presente trabajo constituye una valiosa ayuda para la práctica profesional, ya que describe muchos aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta cuando se realiza un trabajo de esta índole. Este trabajo de tesis también se complementa con ejemplos prácticos que indudablemente contribuirán a la enseñanza superior en la carrera de Contador Público y Auditor en nuestro medio.

Por lo anterior y con mi opinión favorable, recomiendo que el presente trabajo de tesis sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis previo a que Luis Estuardo Batres Montenegro pueda optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de licenciado.

Atentamente,

Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales  
Colegiado Activo No. 6,426  
Asesor de tesis

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SIETE DE MARZO DE DOS MIL SEIS.**

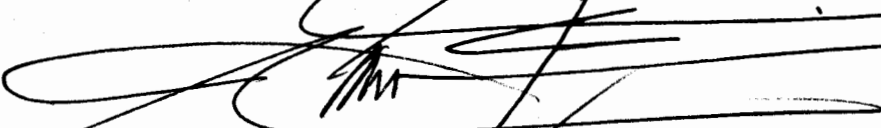
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 del Acta 7-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de marzo de 2006, se conoció el Acta AUDITORIA 196-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ADMINISTRADOR FINANCIERO DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante, LUIS ESTUARDO BATRES MONTENEGRO, autorizándose su impresión.

Atentamente,



  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

  
LIC. LILIAN HELMAN  
REVISOR DE DOCUMENTOS

Orden de impresión

# ACTO QUE DEDICO

## A DIOS

Creador del universo, que me ha guiado e iluminado en todo momento, Gracias Padre por tu protección en todo momento

## A MIS PADRES

Ovidio Batres Pivaral (Q. E. P. D.) y Rosaura Montenegro Rodríguez de Batres, con todo amor y cariño por todos los esfuerzos, consejos y apoyo incondicional que siempre me brindaron.

## A MI ESPOSA

Irma Yolanda López Rodríguez, Con amor, por tu apoyo y comprensión en todo momento, para que no desmayara en mi carrera.

## A MIS HIJOS

Kevin Estuardo, Astrid Yolanda, y Luisa Fernanda, con amor, debido a que fueron la fuente que me inspiraba fuerza para lograr este sueño hecho realidad.

## A MIS HERMANOS,

Rosa Lidia, Mario Enrique, Lilian Marleny y Marvin Augusto, con cariño, por el apoyo que siempre recibí y que esta alegría sea para todos.

## A MIS SOBRINOS

Por el amor y cariño que me han brindado y que mi triunfo sirva de ejemplo a seguir.

## A MIS FAMILIARES

Con cariño y respeto, en especial a mi tío Crisantos Montenegro, por ser quien me introdujo a la puerta del aprendizaje.

#### A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Claudia, Bayron, Leonel, Alex, Elias, Conrado, en especial Jeny Lemus, por brindarme siempre su apoyo para el alcance de este objetivo tan esperado.

#### A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales, por su valiosa asesoría profesional en la realización de este trabajo de tesis.

#### A MI SUPERVISOR DE TESIS

Lic. Cesar Augusto Villela, por su valiosa colaboración en la supervisión de este trabajo.

#### AL SR. MIGUEL OLIVA

Por su apoyo incondicional en todo momento.

A USTED POR SU PRESENCIA, muchas gracias.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	i
---------------------	---

## ***CAPITULO I***

<b>1. TIENDAS DE CONVENIENCIA</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Definición	2
1.3 Características	3
1.4 Clasificación dentro del mercado nacional	3
1.4.1 Supermercados tradicionales	4
1.4.2 Cadena de tiendas de conveniencia	4
1.4.3 Sistema de franquicia	5
1.5 Contribución en el contexto socioeconómico	7
1.6 Legislación aplicable	7

## ***CAPÍTULO II***

<b>2. ESTRUCTURA AREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>17</b>
2.1 Estructura organizacional	22
2.1.1 Organigrama Típico de una Tienda de Conveniencia	22
2.1.2 Funciones básicas de los principales Cargos Administrativos	23
2.2 Sistemas y procedimientos administrativos	26
2.2.1 Procedimientos de capacitación al personal	26
2.2.2 Procedimientos de atención al Cliente	27
2.2.3 Procedimientos de contingencias	29

## ***Capítulo III***

<b>4. ESTRUCTURA AREA FINANCIERA</b>	<b>30</b>
3.1 Control Interno	30
3.1.1 Política de compras	31



3.1.2	Política de ventas	33
3.1.3	Política de efectivo	34
3.1.4	Políticas de pago a proveedores	35
3.1.5	Políticas de manejo de inventarios	35
3.1.6	Políticas de nóminas	36
3.2	Información Contable y Financiera	38
3.2.1	Procedimientos de Información Contable	38
3.2.1.2	Registro de compras	38
3.2.2.2	Registro de ventas	39
3.2.2	Procedimientos de Información Financiera	39
3.2.2.1	Control de Disponibilidades	40
3.2.2.2	Análisis e Interpretación de Resultados	41
3.3	Fuentes de Financiamiento	47
3.3.1	Fuentes Internas	47
3.3.2	Fuentes Externas	47

## CAPITULO IV

<b>4</b>	<b><i>EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ADMINISTRADOR FINANCIERO DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA EN GUATEMALA.</i></b>	<b>51</b>
4.1	La organización de la empresa	52
4.1.1	Organigrama Funcional	52
4.1.2	Manual de Funciones	54
4.2	Sistemas y Procedimientos Administrativos	64
4.2.1	Descripción del Procedimiento de Capacitación al Personal	65
4.2.2	Descripción del Procedimiento de Atención al cliente	69
4.2.3	Descripción del Procedimiento de Contingencias	73
4.3	Procedimientos de Información Financiera	80
4.3.1	Procedimientos de Control Interno	80
4.3.1.1	Descripción del Procedimiento de Compras	80
4.3.1.2	Descripción del Procedimiento de Ventas	85

4.3.1.3	Descripción del Procedimiento de Efectivo	92
4.3.1.4	Descripción del Procedimiento de Manejo de Proveedores	93
4.3.1.5	Descripción del Procedimiento de Inventarios	94
4.3.1.6	Descripción del Procedimiento de Nóminas	97
4.4	Análisis de Información Financiera	101
4.4.1	Caso práctico	101
	Estados Financieros	101
	Información Complementaria	102
	Papeles de Trabajo	106
4.4.2	Análisis de los Estados Financieros por el Contador Publico y Auditor como administrador financiero	130
4.4.2.1	Análisis Horizontal	131
4.4.2.2	Análisis e interpretación de los principales rubros de los Estados Financieros, utilizando Índices Financieros	139
	CONCLUSIONES	150
	RECOMENDACIONES	152
	BIBLIOGRAFÍA	154
	ANEXOS	

# Capítulo I

## 1 TIENDAS DE CONVENIENCIA

### 3.2 Antecedentes históricos

“El mercado de conveniencia surge en Estados Unidos de Norteamérica en 1951 derivado de las necesidades de su población de obtener bienes y servicios en una forma rápida y en horarios más amplios. Posteriormente, el mercado fue demandando cada vez más una mayor conveniencia como facilidad de parqueo, buena localización de puntos de venta en varios lugares, facilidad de compra etc. De esta forma se fueron creando los puntos de venta necesarios para poder satisfacer estas necesidades los cuales se denominaron TIENDAS DE CONVENIENCIA”.<sup>1</sup>

Para que dicho concepto de tiendas fuera instituido en Guatemala, los empresarios tuvieron la tarea de evaluar la necesidad y demanda de las personas, quienes buscaban alternativas de obtener ciertos productos y servicios que le sirvieran para saciar una necesidad de carácter urgente, que por X o Y razón no podrían obtener en los supermercados o tiendas tradicionales; siendo factor fundamental que de alguna manera facilitó o dio la pauta para que dichos empresarios decidieran cubrir esa carencia, surgiendo así en 1,985 las primeras tiendas de conveniencia en nuestro país, ubicándose las mismas en zonas de mayor movimiento comercial, las que se caracterizaron por estar en pequeños centros comerciales y brindar servicio las 24 horas del día, ofreciendo surtido aceptable de productos.

Las primeras tiendas de conveniencia conocidas en Guatemala, en sus inicios ofrecían básicamente un surtido de abarrotes, licores y cigarrillos en su mayoría y en mínima parte comida para sus clientes; sin embargo, entre los años 1,988 y 1,990, las petroleras aprovecharon sus

---

<sup>1</sup> Palacios Pérez de Rosales , Zonia Marina, Tesis El Mercado de Conveniencia su concepto y medios que lo satisfacen en la Ciudad de Guatemala, Administración de Empresas, USAC 1996. pag.37.

espacios en las ventas de combustibles (gasolineras), para acondicionar sus establecimientos y agregar a éstos lo que actualmente se conoce como **tiendas de conveniencia**, en las cuales a parte de ofrecer gran variedad de productos, se implementó la venta de comida rápida, como hamburguesas, hot dog's, pizza, entre otros; lo cual vino a cubrir un gran vacío que hasta entonces existía, por lo que las personas que frecuentaban las tiendas de conveniencia en horas de la noche podrían saciar el hambre y llegar así a sus hogares más tranquilos a descansar. Con la inclusión de estas tiendas, las estaciones de servicio obtuvieron gran beneficio, debido a que tuvieron mayor tráfico de clientes, obteniendo así mejores resultados en sus operaciones; asimismo, los clientes se vieron beneficiados, ya que al obtener combustibles para sus vehículos, pueden obtener productos y servicios para satisfacer necesidades personales en un tiempo que no les afecte en sus actividades normales, las estaciones de servicios de combustibles que cuentan con tienda de conveniencia, aventajan a aquellas que sólo prestan el servicio de combustibles, las ventajas estriban en poder ofrecer otros beneficios a sus clientes, por ejemplo: descuentos en ciertos productos por la compra de combustibles, siendo así como aprovechan a incrementar las ventas en los dos negocios, es decir aumenta sus ventas en tienda de conveniencia al mismo tiempo que en la gasolinera.

Inicialmente este tipo de tiendas se creía que era para un segmento de personas con una posición económica estable, es decir, que la población de escasos recursos no tenía el derecho de ingresar a las mismas, por el simple hecho de ser establecimientos con formatos y políticas Norteamericanas, sin embargo, actualmente son negocios a donde ingresan personas de diferentes estratos sociales, derivado del surtido de productos y servicios que ofrecen.

### **3.2 Definición**

Para poder definir el concepto de Tienda de Conveniencia, se deben tomar muchos factores, como lo son el tiempo, la ubicación entre otros, por lo que se presentarán las siguientes definiciones.

“Tipo de establecimiento detallista que se caracteriza por una ubicación muy accesible, un largo horario de servicio y rapidez y facilidad de compra”.<sup>2</sup>

Las tiendas de conveniencia son establecimientos donde se ofrece comida rápida, además gran variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo amplio parqueo, servicio permanente y rápido, lo cual contribuye a que sus costos sean mayores a los de un supermercado tradicional y en consecuencia sus precios de venta serán más altos.

### **1.3 Características**

Las tiendas de conveniencia en Guatemala, son entidades que han tenido un crecimiento sostenible; sin embargo, para lograr ese crecimiento, han implantado varios aspectos o características fundamentales, por lo que se enumeran las características siguientes:

- a. Brindan servicio rápido.
- b. Ofrecen gran surtido de productos básicos de uso común.
- c. Ofrece variedad de comidas rápidas, de buena calidad.
- d. Cuentan con establecimientos, cómodos con aire acondicionado y servicios sanitarios
- e. Poseen parqueo amplio para los vehículos de su clientela.
- f. Cuentan con servicios adicionales, como cajeros automáticos, venta de combustibles.
- g. Prestan servicio las 24 horas del día, todos los días del año.
- h. Los precios de sus productos son más altos que en otros establecimientos, debido al alto costo de operación.
- i. Sus instalaciones son de gran calidad y con infraestructura acorde a las necesidades del cliente
- j. Su ambiente es fresco con suficiente iluminación y clara
- k. Se mantiene alto grado de limpieza e higiene
- l. Mantienen promociones bien planeadas, con publicidad y ofertas mensuales
- m. Sus anuncios y afiches de publicidad son standard; es decir son iguales en todas las tiendas de la misma cadena.

---

<sup>2</sup> Palacios Pérez de Rosales , Zonia Marina, Tesis El Mercado de Conveniencia su concepto y medios que lo satisfacen en la Ciudad de Guatemala, Administración de Empresas, USAC 1996. pag.1.

## **1.4 Clasificación dentro del mercado nacional**

Para la comercialización de sus productos, los propietarios de los mismos hacen uso de diferentes formas y puntos de venta, se hará una subdivisión del mercado nacional a efecto de ilustrar en qué segmento del mercado se encuentran ubicadas las tiendas de conveniencia.

### **1.4.1 Supermercados tradicionales**

“Establecimientos Comercial de grandes dimensiones en régimen de autoservicio”.<sup>3</sup>

Los supermercados tradicionales, son establecimientos con infraestructura amplia, donde ofrecen múltiples productos a sus clientes, cuentan con horarios rígidos establecidos de atención, amplio parqueo y en muchas ocasiones con seguridad privada para el resguardo de los vehículos y de los clientes que les visitan.

Actualmente existen muchos supermercados, los cuales cada día se ven más actualizados en el ramo comercial, debido a que se esmeran en ofrecer surtido de productos, con el apoyo de los proveedores a través de promotoras de ventas, lo cual ha generado un gran paso para el incremento de las ventas.

### **1.4.2 Cadena de Tiendas de Conveniencia**

Con la introducción de las tiendas de conveniencia, también se originó el concepto de Cadenas de Tiendas de Conveniencia, debido a la necesidad de los empresarios propietarios de dichas tiendas de cubrir áreas importantes, donde existía gran potencial para la ubicación de un negocio de dichas características.

Las Cadenas de Tiendas de conveniencia, se forman por un grupo de tiendas de conveniencia, de una misma marca y estructura organizativa, ubicadas en diferentes puntos de la República de Guatemala.

Las cadenas de tiendas, desde sus inicios tuvieron gran aceptación dentro de la sociedad Guatemalteca, prueba de ello es que existen varias cadenas o marcas establecidas y reconocidas,

---

<sup>3</sup>Ediciones Larousse, S.A. de C.V. Marsella núm. 53 México 0600, D.F., D.R. 1991, Diccionario enciclopédico ilustrado Larousse, cuarta edición, pag, 837.

que constantemente innovan productos y servicios. Aparte cada cadena de tiendas, cuenta con una oficina o sede central, donde se unifica todo lo relativo a controles administrativos, financieros y contables, así como la información de los resultados obtenidos en su operación. Las cadenas de tiendas de conveniencia, específicamente las que pertenecen a petroleras, son entidades que se rigen por estándares establecidos por su casa matriz, es por ello que mantienen su forma de operar en un alto porcentaje entre una tienda y otra, ubicadas en diferentes puntos del país.

Las cadenas de tiendas de conveniencia, tuvieron un crecimiento acelerado, lo cual requería de mayores controles, mayor atención de parte de sus ejecutivos, por ende mayores costos, debido a que necesitaban supervisiones periódicas a cada una de las tiendas; siendo esta serie de factores los que influyeron a que se originara una nueva forma de operar las tiendas a través de terceras personas, que manejaran bajo su total responsabilidad, cumpliendo únicamente con las condiciones que se establecieran entre ambos, surgiendo de esa manera el sistema de concesiones de tiendas por medio de franquicias.

El presente trabajo será realizado, tomando como base una tienda de conveniencia que esta siendo administrada mediante el sistema de franquicia, por lo que se enfocará y profundizará en la forma de operar dicho concepto.

### **1.4.3 Sistema de Franquicia**

El sistema de franquicia, consiste en que el propietario de una marca o productos ya establecido y acreditado en el mercado, efectúa un contrato con otra persona o empresa a efecto de que su producto sea comercializado por esta última a cambio de ciertos convenios entre ambos, tales como: el pago de regalías sobre las ventas totales vendidas en un mes, ó el pago de una renta fija durante el mes por el local del negocio ya conocido, el pago de regalías consiste en el pacto que realizan las partes involucradas, que se calcula aplicando una tasa fija en porcentajes a la venta realizada durante el mes.

Para el caso específico de la tienda de conveniencia estudiada, el pago por el derecho de usar la marca de la cadena de tiendas a la que pertenece lo hace a través de una renta fija mensual, monto establecido entre ambas partes mediante Contrato de arrendamiento estampado en escritura pública, en donde se indica que el pago se realizará los primeros cinco días de cada mes; el Contrato de arrendamiento se realiza con la empresa a la que pertenece la Cadena de Tiendas, que está legalmente constituida en Guatemala como entidad comercial; es decir, por el pago realizado esta institución emite factura que ampara el pago mensual realizado en concepto de arrendamiento.

### **Personas que intervienen en un Sistema de Franquicia**

En el sistema de franquicias existen dos partes o personalidades, siendo estas: el **Franquiciante o franquiciador**, quien es la persona individual o jurídica que otorga el derecho de utilizar su marca ya establecida en el mercado, sus procedimientos, fórmulas y apoyo continuo, a cambio de un pago acordado con la otra parte llamada **El Franquiciado**, llamado también franquiciatario, quien es la persona individual o jurídica que acepta una Franquicia a través de un compromiso legal plasmado en un contrato, debiendo pagar un porcentaje fijo sobre el total de las ventas o el pago de una renta fija por el derecho de utilizar el negocio ya acreditado por el franquiciante.

### **Obligaciones del dueño de la franquicia (franquiciado)**

“Operar el establecimiento de lunes a domingo, 24 horas al día, con excepción de casos de fuerza mayor, mediante previa autorización por parte del franquiciador”.<sup>4</sup>

“Cooperar con la petrolera y otros dueños de franquicias de la petrolera en cualquier campaña de publicidad, programas de promoción de ventas y cualquier otra actividad especial en la cual la petrolera esté involucrada, o que pudiera indicar, incluyendo poner anuncios en la tienda o en lugares provistos para publicidad así como la distribución de artículos especiales

---

<sup>4</sup> Texaco Guatemala Inc. Guatemala, de 1994, Capacitación para inversionistas (franquicias) pag 12.



nuevos, materiales de promoción publicitarios y otros, cuyo costo correrá por cuenta del dueño de la franquicia, esto incluye el costo de muestrarios gratis, su presentación y demás”.<sup>5</sup>

“No falsificar ninguna marca de fábrica ni letrero o cualquier otra indicación del origen de los productos que van a ser colocados en estos productos por parte de la petrolera”.<sup>6</sup>

### **Obligaciones del franquiciante**

El franquiciante, está obligado a prestar al franquiciado el apoyo necesario a efecto de que este maneje de manera adecuada el negocio, tal es el caso de brindar entrenamiento a su personal, hasta que el franquiciado esté en la capacidad de hacerlo de manera independiente.

Mantener al franquiciado informado de todo cambio existente en las políticas de mercadeo implementadas por la casa matriz, con el fin de ser consistentes en sus servicios al cliente.

## **1.5 Contribución en el Contexto Socioeconómico**

Las tiendas de conveniencia han contribuido grandemente a la economía del país, debido a que juegan un papel fundamental en la comercialización de servicios y mercancías; tal es el caso, de servir de intermediario entre los productores y los consumidores de productos que allí se venden, siendo aspecto importante para que exista la rotación de capital y por ende el crecimiento de muchas personas o entidades comerciales a través de sus ganancias obtenidas por medio de las ventas.

Otro aspecto importante ha sido la contribución en el ámbito laboral, ya que a través de las múltiples tiendas de conveniencia que existen, se generan fuentes de trabajo, contribuyendo así a mejorar la posición económica de muchas personas que demandan ofertas de trabajo en este país tan maltratado económicamente.

## **1.6 Legislación aplicable**

---

<sup>5</sup> Texaco Guatemala Inc. Guatemala, de 1994, Capacitación para inversionistas (franquicias) pag 13

<sup>6</sup> Texaco Guatemala Inc. Guatemala, de 1994, Capacitación para inversionistas (franquicias) pag 13

Las tiendas de conveniencia, como cualquier otro negocio en Guatemala, deben estar cumpliendo con todas las leyes que rigen el comercio en todo el territorio Guatemalteco, debido a que son entidades comunes que están siendo administradas por personas individuales o por Sociedades Mercantiles legalmente establecidas, es decir, deben estar debidamente registradas en el Registro Mercantil, así como llevar su contabilidad, además de cumplir con los aspectos específicos de cada ley.

En la actualidad existen Tiendas de Conveniencia operadas y administradas por sus propietarios originales, tal es el caso de las petroleras constituidas como empresas transnacionales que se rigen por las leyes Guatemaltecas, además existe otro grupo de tiendas que fueron otorgadas a terceras personas, por medio del sistema de Franquicias, con el fin de que estas últimas las operen cumpliendo con ciertos lineamientos impuestos por la Casa Matriz de cada Cadena de Tiendas.

Es así como las tiendas de conveniencia deben ser regidas bajo los lineamientos de las siguientes leyes del país.

a. Constitución Política de la República de Guatemala.

Es la máxima ley del país, fue constituida en el año de 1986, mediante Asamblea Nacional Constituyente, y reformada por Consulta Popular según Acuerdo Legislativo 18-93 del Congreso de la República de Guatemala.

b. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus reformas Decretos 62-92 8-98 del Congreso de la República de Guatemala.

Es la legislación que rige específicamente la forma de operar todo tipo de comercio a nivel nacional, donde se dan los lineamientos y requisitos de cómo debe constituirse y registrarse como tal, sean estos Personas individuales o Sociedades Mercantiles, obteniendo Patente de Comercio que los identifique y estar inscritos en el Registro Mercantil, dicho efecto deben observarse los artículos 10, 59 al 262, **(ver anexo I, Patente de Comercio)**

Además el Código de Comercio, obliga a los comerciantes a llevar un Sistema de Contabilidad completo, debiendo registrar sus operaciones en idioma español, expresado en moneda nacional (el quetzal).

- c. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas, Decretos 61-94, 36-97, 80-2000 y 18-2004, emitidos por el Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento.

Esta ley establece la forma en que los negocios o entidades mercantiles deben presentar ante el estado sus contribuciones por los impuestos a que están regidos. Indica que cualquier entidad comercial que haya sido inscrita en el Registro Mercantil, también deberá inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria como contribuyente, con el objeto de que en el futuro sean presentados ante esta entidad las declaraciones de rentas obtenidas durante el período contable establecido. **(ver anexo II, Inscripción y Modificación al registro Tributario Unificado)**

Entre otras cosas, la Ley del Impuesto Sobre La Renta, establece que toda renta obtenida de la inversión de capital, del trabajo o la combinación de ambos, está afecta al Impuesto Sobre la Renta. Todas las operaciones contables que realice deben ser respaldadas con documentos legítimos y legales. Los libros deben ser operados por un Perito Contador, quien debe estar registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria; sin embargo, el responsable de los resultado y operaciones plasmadas en los libros contables es la administración del establecimiento, en el caso de una Sociedad Anónima será el Representante Legal.

- d. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 27-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala de 1992, y su Reglamento.

Esta es una de las leyes que toda empresa aplica desde el momento en que inicia su operación comercial, debido a que toda transacción que se realiza va ligada a la misma, ya que al momento de la facturación va implícito el impuesto al Valor

# Capítulo I

## 1 TIENDAS DE CONVENIENCIA

### 3.2 Antecedentes históricos

“El mercado de conveniencia surge en Estados Unidos de Norteamérica en 1951 derivado de las necesidades de su población de obtener bienes y servicios en una forma rápida y en horarios más amplios. Posteriormente, el mercado fue demandando cada vez más una mayor conveniencia como facilidad de parqueo, buena localización de puntos de venta en varios lugares, facilidad de compra etc. De esta forma se fueron creando los puntos de venta necesarios para poder satisfacer estas necesidades los cuales se denominaron TIENDAS DE CONVENIENCIA”.<sup>1</sup>

Para que dicho concepto de tiendas fuera instituido en Guatemala, los empresarios tuvieron la tarea de evaluar la necesidad y demanda de las personas, quienes buscaban alternativas de obtener ciertos productos y servicios que le sirvieran para saciar una necesidad de carácter urgente, que por X o Y razón no podrían obtener en los supermercados o tiendas tradicionales; siendo factor fundamental que de alguna manera facilitó o dio la pauta para que dichos empresarios decidieran cubrir esa carencia, surgiendo así en 1,985 las primeras tiendas de conveniencia en nuestro país, ubicándose las mismas en zonas de mayor movimiento comercial, las que se caracterizaron por estar en pequeños centros comerciales y brindar servicio las 24 horas del día, ofreciendo surtido aceptable de productos.

Las primeras tiendas de conveniencia conocidas en Guatemala, en sus inicios ofrecían básicamente un surtido de abarrotes, licores y cigarrillos en su mayoría y en mínima parte comida para sus clientes; sin embargo, entre los años 1,988 y 1,990, las petroleras aprovecharon sus espacios en las ventas de combustibles (gasolineras), para acondicionar sus establecimientos y

---

<sup>1</sup> Palacios Pérez de Rosales , Zonia Marina, Tesis El Mercado de Conveniencia su concepto y medios que lo satisfacen en la Ciudad de Guatemala, Administración de Empresas, USAC 1996. pag.37.

agregar a éstos lo que actualmente se conoce como **tiendas de conveniencia**, en las cuales a parte de ofrecer gran variedad de productos, se implementó la venta de comida rápida, como hamburguesas, hot dog's, pizza, entre otros; lo cual vino a cubrir un gran vacío que hasta entonces existía, por lo que las personas que frecuentaban las tiendas de conveniencia en horas de la noche podrían saciar el hambre y llegar así a sus hogares más tranquilos a descansar. Con la inclusión de estas tiendas, las estaciones de servicio obtuvieron gran beneficio, debido a que tuvieron mayor tráfico de clientes, obteniendo así mejores resultados en sus operaciones; asimismo, los clientes se vieron beneficiados, ya que al obtener combustibles para sus vehículos, pueden obtener productos y servicios para satisfacer necesidades personales en un tiempo que no les afecte en sus actividades normales, las estaciones de servicios de combustibles que cuentan con tienda de conveniencia, aventajan a aquellas que sólo prestan el servicio de combustibles, las ventajas estriban en poder ofrecer otros beneficios a sus clientes, por ejemplo: descuentos en ciertos productos por la compra de combustibles, siendo así como aprovechan a incrementar las ventas en los dos negocios, es decir aumenta sus ventas en tienda de conveniencia al mismo tiempo que en la gasolinera.

Inicialmente este tipo de tiendas se creía que era para un segmento de personas con una posición económica estable, es decir, que la población de escasos recursos no tenía el derecho de ingresar a las mismas, por el simple hecho de ser establecimientos con formatos y políticas Norteamericanas, sin embargo, actualmente son negocios a donde ingresan personas de diferentes estratos sociales, derivado del surtido de productos y servicios que ofrecen.

### 3.2 **Definición**

Para poder definir el concepto de Tienda de Conveniencia, se deben tomar muchos factores, como lo son el tiempo, la ubicación entre otros, por lo que se presentarán las siguientes definiciones.

“Tipo de establecimiento detallista que se caracteriza por una ubicación muy accesible, un largo horario de servicio y rapidez y facilidad de compra”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Palacios Pérez de Rosales, Zonia Marina, Tesis El Mercado de Conveniencia su concepto y medios que lo satisfacen en la Ciudad de Guatemala, Administración de Empresas, USAC 1996. pag.1.

Las tiendas de conveniencia son establecimientos donde se ofrece comida rápida, además gran variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo amplio parqueo, servicio permanente y rápido, lo cual contribuye a que sus costos sean mayores a los de un supermercado tradicional y en consecuencia sus precios de venta serán más altos.

### **1.3 Características**

Las tiendas de conveniencia en Guatemala, son entidades que han tenido un crecimiento sostenible; sin embargo, para lograr ese crecimiento, han implantado varios aspectos o características fundamentales, por lo que se enumeran las características siguientes:

- a. Brindan servicio rápido.
- b. Ofrecen gran surtido de productos básicos de uso común.
- c. Ofrece variedad de comidas rápidas, de buena calidad.
- d. Cuentan con establecimientos, cómodos con aire acondicionado y servicios sanitarios
- e. Poseen parqueo amplio para los vehículos de su clientela.
- f. Cuentan con servicios adicionales, como cajeros automáticos, venta de combustibles.
- g. Prestan servicio las 24 horas del día, todos los días del año.
- h. Los precios de sus productos son más altos que en otros establecimientos, debido al alto costo de operación.
- i. Sus instalaciones son de gran calidad y con infraestructura acorde a las necesidades del cliente
- j. Su ambiente es fresco con suficiente iluminación y clara
- k. Se mantiene alto grado de limpieza e higiene
- l. Mantienen promociones bien planeadas, con publicidad y ofertas mensuales
- m. Sus anuncios y afiches de publicidad son standard; es decir son iguales en todas las tiendas de la misma cadena.

### **1.4 Clasificación dentro del mercado nacional**

Para la comercialización de sus productos, los propietarios de los mismos hacen uso de diferentes formas y puntos de venta, se hará una subdivisión del mercado nacional a efecto de ilustrar en qué segmento del mercado se encuentran ubicadas las tiendas de conveniencia.

### **1.4.1 Supermercados tradicionales**

“Establecimientos Comercial de grandes dimensiones en régimen de autoservicio”.<sup>3</sup>

Los supermercados tradicionales, son establecimientos con infraestructura amplia, donde ofrecen múltiples productos a sus clientes, cuentan con horarios rígidos establecidos de atención, amplio parqueo y en muchas ocasiones con seguridad privada para el resguardo de los vehículos y de los clientes que les visitan.

Actualmente existen muchos supermercados, los cuales cada día se ven más actualizados en el ramo comercial, debido a que se esmeran en ofrecer surtido de productos, con el apoyo de los proveedores a través de promotoras de ventas, lo cual ha generado un gran paso para el incremento de las ventas.

### **1.4.2 Cadena de Tiendas de Conveniencia**

Con la introducción de las tiendas de conveniencia, también se originó el concepto de Cadenas de Tiendas de Conveniencia, debido a la necesidad de los empresarios propietarios de dichas tiendas de cubrir áreas importantes, donde existía gran potencial para la ubicación de un negocio de dichas características.

Las Cadenas de Tiendas de conveniencia, se forman por un grupo de tiendas de conveniencia, de una misma marca y estructura organizativa, ubicadas en diferentes puntos de la República de Guatemala.

Las cadenas de tiendas, desde sus inicios tuvieron gran aceptación dentro de la sociedad Guatemalteca, prueba de ello es que existen varias cadenas o marcas establecidas y reconocidas, que constantemente innovan productos y servicios. Aparte cada cadena de tiendas, cuenta con una oficina o sede central, donde se unifica todo lo relativo a controles administrativos, financieros y contables, así como la información de los resultados obtenidos en su operación. Las cadenas de tiendas de conveniencia, específicamente las que pertenecen a petroleras, son

---

<sup>3</sup>Ediciones Larouse, S.A. de C.V. Marsella núm. 53 México 0600, D.F., D.R. 1991, Diccionario enciclopédico ilustrado Larousse, cuarta edición, pag, 837.

entidades que se rigen por estándares establecidos por su casa matriz, es por ello que mantienen su forma de operar en un alto porcentaje entre una tienda y otra, ubicadas en diferentes puntos del país.

Las cadenas de tiendas de conveniencia, tuvieron un crecimiento acelerado, lo cual requería de mayores controles, mayor atención de parte de sus ejecutivos, por ende mayores costos, debido a que necesitaban supervisiones periódicas a cada una de las tiendas; siendo esta serie de factores los que influyeron a que se originara una nueva forma de operar las tiendas a través de terceras personas, que manejaran bajo su total responsabilidad, cumpliendo únicamente con las condiciones que se establecieran entre ambos, surgiendo de esa manera el sistema de concesiones de tiendas por medio de franquicias.

El presente trabajo será realizado, tomando como base una tienda de conveniencia que esta siendo administrada mediante el sistema de franquicia, por lo que se enfocará y profundizará en la forma de operar dicho concepto.

### **1.4.3 Sistema de Franquicia**

El sistema de franquicia, consiste en que el propietario de una marca o productos ya establecido y acreditado en el mercado, efectúa un contrato con otra persona o empresa a efecto de que su producto sea comercializado por esta última a cambio de ciertos convenios entre ambos, tales como: el pago de regalías sobre las ventas totales vendidas en un mes, ó el pago de una renta fija durante el mes por el local del negocio ya conocido, el pago de regalías consiste en el pacto que realizan las partes involucradas, que se calcula aplicando una tasa fija en porcentajes a la venta realizada durante el mes.

Para el caso específico de la tienda de conveniencia estudiada, el pago por el derecho de usar la marca de la cadena de tiendas a la que pertenece lo hace a través de una renta fija mensual, monto establecido entre ambas partes mediante Contrato de arrendamiento estampado en escritura pública, en donde se indica que el pago se realizará los primeros cinco días de cada mes; el Contrato de arrendamiento se realiza con la empresa a la que pertenece la Cadena de



Tiendas, que está legalmente constituida en Guatemala como entidad comercial; es decir, por el pago realizado esta institución emite factura que ampara el pago mensual realizado en concepto de arrendamiento.

### **Personas que intervienen en un Sistema de Franquicia**

En el sistema de franquicias existen dos partes o personalidades, siendo estas: el **Franquiciante o franquiciador**, quien es la persona individual o jurídica que otorga el derecho de utilizar su marca ya establecida en el mercado, sus procedimientos, fórmulas y apoyo continuo, a cambio de un pago acordado con la otra parte llamada **El Franquiciado**, llamado también franquiciatario, quien es la persona individual o jurídica que acepta una Franquicia a través de un compromiso legal plasmado en un contrato, debiendo pagar un porcentaje fijo sobre el total de las ventas o el pago de una renta fija por el derecho de utilizar el negocio ya acreditado por el franquiciante.

### **Obligaciones del dueño de la franquicia (franquiciado)**

“Operar el establecimiento de lunes a domingo, 24 horas al día, con excepción de casos de fuerza mayor, mediante previa autorización por parte del franquiciador”.<sup>4</sup>

“Cooperar con la petrolera y otros dueños de franquicias de la petrolera en cualquier campaña de publicidad, programas de promoción de ventas y cualquier otra actividad especial en la cual la petrolera esté involucrada, o que pudiera indicar, incluyendo poner anuncios en la tienda o en lugares provistos para publicidad así como la distribución de artículos especiales nuevos, materiales de promoción publicitarios y otros, cuyo costo correrá por cuenta del dueño de la franquicia, esto incluye el costo de muestrarios gratis, su presentación y demás”.<sup>5</sup>

“No falsificar ninguna marca de fábrica ni letrero o cualquier otra indicación del origen de los productos que van a ser colocados en estos productos por parte de la petrolera”.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Texaco Guatemala Inc. Guatemala, de 1994, Capacitación para inversionistas (franquicias) pag 12.

<sup>5</sup> Texaco Guatemala Inc. Guatemala, de 1994, Capacitación para inversionistas (franquicias) pag 13

<sup>6</sup> Texaco Guatemala Inc. Guatemala, de 1994, Capacitación para inversionistas (franquicias) pag 13

## **Obligaciones del franquiciante**

El franquiciante, está obligado a prestar al franquiciado el apoyo necesario a efecto de que este maneje de manera adecuada el negocio, tal es el caso de brindar entrenamiento a su personal, hasta que el franquiciado esté en la capacidad de hacerlo de manera independiente.

Mantener al franquiciado informado de todo cambio existente en las políticas de mercadeo implementadas por la casa matriz, con el fin de ser consistentes en sus servicios al cliente.

### **1.5 Contribución en el Contexto Socioeconómico**

Las tiendas de conveniencia han contribuido grandemente a la economía del país, debido a que juegan un papel fundamental en la comercialización de servicios y mercancías; tal es el caso, de servir de intermediario entre los productores y los consumidores de productos que allí se venden, siendo aspecto importante para que exista la rotación de capital y por ende el crecimiento de muchas personas o entidades comerciales a través de sus ganancias obtenidas por medio de las ventas.

Otro aspecto importante ha sido la contribución en el ámbito laboral, ya que a través de las múltiples tiendas de conveniencia que existen, se generan fuentes de trabajo, contribuyendo así a mejorar la posición económica de muchas personas que demandan ofertas de trabajo en este país tan maltratado económicamente.

### **1.6 Legislación aplicable**

Las tiendas de conveniencia, como cualquier otro negocio en Guatemala, deben estar cumpliendo con todas las leyes que rigen el comercio en todo el territorio Guatemalteco, debido a que son entidades comunes que están siendo administradas por personas individuales o por Sociedades Mercantiles legalmente establecidas, es decir, deben estar debidamente registradas en el Registro Mercantil, así como llevar su contabilidad, además de cumplir con los aspectos específicos de cada ley.

En la actualidad existen Tiendas de Conveniencia operadas y administradas por sus propietarios originales, tal es el caso de las petroleras constituidas como empresas transnacionales que se rigen por las leyes Guatemaltecas, además existe otro grupo de tiendas que fueron otorgadas a terceras personas, por medio del sistema de Franquicias, con el fin de que estas últimas las operen cumpliendo con ciertos lineamientos impuestos por la Casa Matriz de cada Cadena de Tiendas.

Es así como las tiendas de conveniencia deben ser regidas bajo los lineamientos de las siguientes leyes del país.

a. Constitución Política de la República de Guatemala.

Es la máxima ley del país, fue constituida en el año de 1986, mediante Asamblea Nacional Constituyente, y reformada por Consulta Popular según Acuerdo Legislativo 18-93 del Congreso de la República de Guatemala.

b. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus reformas Decretos 62-92 8-98 del Congreso de la República de Guatemala.

Es la legislación que rige específicamente la forma de operar todo tipo de comercio a nivel nacional, donde se dan los lineamientos y requisitos de cómo debe constituirse y registrarse como tal, sean estos Personas individuales o Sociedades Mercantiles, obteniendo Patente de Comercio que los identifique y estar inscritos en el Registro Mercantil, dicho efecto deben observarse los artículos 10, 59 al 262, **(ver anexo I, Patente de Comercio)**

Además el Código de Comercio, obliga a los comerciantes a llevar un Sistema de Contabilidad completo, debiendo registrar sus operaciones en idioma español, expresado en moneda nacional (el quetzal).

c. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas, Decretos 61-94, 36-97, 80-2000 y 18-2004, emitidos por el Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento.

Esta ley establece la forma en que los negocios o entidades mercantiles deben presentar ante el estado sus contribuciones por los impuestos a que están regidos. Indica que cualquier entidad comercial que haya sido inscrita en el Registro Mercantil, también deberá inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria como contribuyente, con el objeto de que en el futuro sean presentados ante esta entidad las declaraciones de rentas obtenidas durante el período contable establecido. (ver anexo II, Inscripción y Modificación al registro Tributario Unificado)

Entre otras cosas, la Ley del Impuesto Sobre La Renta, establece que toda renta obtenida de la inversión de capital, del trabajo o la combinación de ambos, está afecta al Impuesto Sobre la Renta. Todas las operaciones contables que realice deben ser respaldadas con documentos legítimos y legales. Los libros deben ser operados por un Perito Contador, quien debe estar registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria; sin embargo, el responsable de los resultado y operaciones plasmadas en los libros contables es la administración del establecimiento, en el caso de una Sociedad Anónima será el Representante Legal.

- d. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 27-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala de 1992, y su Reglamento.

Esta es una de las leyes que toda empresa aplica desde el momento en que inicia su operación comercial, debido a que toda transacción que se realiza va ligada a la misma, ya que al momento de la facturación va implícito el impuesto al Valor Agregado (IVA) que debe regularizar a final de período el cual debe declarar ante el fisco, en las oficinas de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Este impuesto es aplicado sobre el precio de venta de las mercaderías destinadas al consumo o de uso en el mercado, el valor de los servicios prestados, importación de mercadería originaria de cualquier país; Actualmente la tasa impositiva de este impuesto es del 12%.

Para reportar el Impuesto al Valor Agregado el contribuyente debe sacar la diferencia entre los débitos y créditos fiscales generados por la facturación de Compras y de Ventas durante el mes; el crédito o débito fiscal resultante, debe reportarse mediante declaración mensual, que incluye el total de las facturas de compras y de ventas correspondientes a dicho período; en el caso de las facturas de compras que por cualquier motivo no hayan sido registradas en el libro de compras del mes a que correspondan, podrán ser reportadas en los dos meses siguientes como máximo, de lo contrario no se podrá hacer uso del impuesto al Valor Agregado respectivo.

- e. Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP) Decreto No. 19-2004 del Congreso de la República de Guatemala.

Este impuesto se paga sobre la base del total de activos o del total de ingresos del período, el que sea mayor. Las empresas que paguen el 5% de Impuesto Sobre la Renta sobre sus ingresos conforme el artículo 44 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, quedan exentas del pago de IETAAP. Las tarifas vigentes de IETAAP son: para el año 2004, 2.5%; para el año 2005-2006, 1.25%; y para el período 2007-2009, 1%. El impuesto del período contable establecido, se debe pagar por trimestres calendario, debiéndose pagar dentro del mes calendario inmediato siguiente de finalizado el trimestre, artículo 10 de esta Ley. En la Declaración Jurada del Impuesto Sobre la Renta, podrá acreditarse este Impuesto.

El artículo 16 de la Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz indica que su vigencia es del 1 de julio de 2004 al 31 de diciembre de 2007.

- f. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala, y su Reglamento.

Por medio de esta Ley se establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República; terrenos rústicos o con

construcciones e instalaciones adheridas al mismo, que estén situados en el área Rural o Urbana.

Las diferentes tasas que afectan al bien inmueble, se calculan sobre el valor registrado en el Registro General de la Propiedad, y debe cancelarse por períodos trimestrales vencidos en las municipalidades a que pertenezca el bien inmueble. El Ministerio de Finanzas Públicas recauda el producto de los bienes afectos a tasas de 6 o más por millar según sea el caso, trasladando el 25% para el Estado y el 75% para la municipalidad en cuya jurisdicción territorial esté ubicado el inmueble.

g. Código Tributario, Decreto 6-91 del Congreso de la Republica de Guatemala.

En su artículo 1 se indica que las normas de éste Código, son de derecho publico y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Este Código es aplicado a las infracciones y sanciones, estrictamente en materia tributaria, salvo lo que dispongan las normas especiales que establezcan las leyes que regulan cada tributo. Se toma como infracciones tributarias las siguientes: Pago extemporáneo de retención de tributos, la mora, la omisión del pago de tributos, la resistencia a la acción fiscalizadora de la Administración Tributaria, el incumplimiento de las obligaciones formales, las demás que se establecen expresamente en este Código y en las leyes tributarias específicas.

Pago extemporáneo de retención de tributos, se refiere al acto de no cancelar en las cajas fiscales los tributos retenidos en el plazo establecido por las leyes tributarias, los impuestos retenidos serán sancionados con multa equivalente al 100% del valor retenido; La mora, se tipifica así cuando el contribuyente paga la obligación tributaria después del plazo fijado por la ley para hacerlo, pero antes de ser requerido o fiscalizado por la Administración Tributaria, la sanción establecida en concepto de

mora es de 0.0005 diarios sobre el monto de impuesto a pagar; Omisión de pago de tributos, se da cuando el pago del tributo se realiza en cantidades menores por falta de determinación o determinación incorrecta por el sujeto pasivo de la obligación tributaria; Resistencia a la acción Fiscalizadora de la Administración, son los actos que las entidades comerciales hacen con el fin de obstaculizar la acción fiscalizadora de la Administración Tributaria después de tres días hábiles de haber sido notificado el contribuyente, se considera como actos de resistencia: que se impida actuar para que la Administración Tributaria determine y fiscalice los tributos, negarse a proporcionar información contable como libros, registros y otros elementos necesarios para establecer la base imponible, impedir acceso a sistema computarizado utilizado para registrar la contabilidad.

- h. Código de Trabajo, Decreto 14-41 reformado por el Decreto 64-92 del Congreso de la República de Guatemala.

En este Código se indica a todo patrono y trabajador los derechos y obligaciones de ambos, quienes deben cumplir con ciertos requisitos para contraer la relación laboral mediante contrato de trabajo verbal o escrito, el contrato debe ser presentado a la inspección de Trabajo, entidad encargada de supervisar que se cumpla lo establecido en el mismo.

Además de lo anterior, en toda empresa debe existir un Reglamento Interno de Trabajo, donde se indiquen las políticas laborales y de disciplina que debe observar y respetar el trabajador y el patrono, con lo cual facilitará la función administrativa y así optimizar los recursos de la entidad.

- i. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala.

Esta ley indica que todo patrono está obligado a pagar anualmente a sus trabajadores en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento (100%) del sueldo o salario ordinario mensual devengado por un año de servicio o bien sea proporcional si fuere

menos de un año el servicio prestado por el empleado, el monto a que tiene derecho el empleado según lo establece esta Ley debe ser cancelado el cincuenta por ciento la primer quincena de diciembre y el resto la segunda quincena del mes de enero; sin embargo, si por costumbre o convenio entre el patrono y trabajador se paga la totalidad en diciembre, el patrono no está obligado a pagar ningún complemento en el mes de enero.

Por ningún motivo se permite que el aguinaldo sea pagado en especie, el aguinaldo no está sujeto al pago de ninguna clase de impuestos, tasas y demás cargos, en consecuencia, no está afecto a las retenciones laborales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, además es inembargable, salvo excepciones de leyes especiales.

- j. Bonificación Incentivo Sector Privado, Decreto 78-89 del Congreso de la República de Guatemala.

El incentivo a que se refiere este Decreto, se constituye con el fin de estimular y aumentar la productividad y eficiencia de los empleados del sector privado. El valor de este incentivo, no incrementa el salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo de servicio, ni aguinaldos.

La bonificación Incentivo no estará sujeta ni afecta al pago de las cuotas patronales y laborales del IGSS, IRTRA E INTECAP, salvo si los patronos y trabajadores deseen pagarlas; El valor del incentivo para cada empleado debe ser no menor a Doscientos Cincuenta Quetzales (Q 250.00) mensuales o la proporción respectiva si el tiempo laborado es menor a un mes.

- k. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Se ha establecido con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, conocida como Bono Catorce, el cual está constituido como bonificación anual



equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue todo trabajador, el cual es independiente al aguinaldo anual que percibe el trabajador.

La bonificación anual, será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador durante un año ininterrumpido de labores al servicio del patrono, o en forma proporcional si fuere menor a un año el tiempo de servicio prestado. Esta bonificación es calculada del 1 de julio de un año, al 30 de junio del siguiente año, tomando como base el promedio de los sueldos o salarios de dicho período, debiéndose pagar durante la primera quincena del mes de julio de cada año, además, el valor de esta bonificación no se debe tomar en cuenta para calcular el aguinaldo.

- l. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 2-95 del Congreso de la República de Guatemala y el Reglamento sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social, Acuerdo Gubernativo 5-46.

Esta Ley aplica a todas las entidades comerciales que tengan bajo su servicio a tres o más empleados en forma continua, reportando al Instituto Guatemalteco De Seguridad Social una planilla donde indique los salarios pagados a sus empleados, además cancelar la cuota patronal IGSS del 10.67%, cuota para el Instituto Nacional Técnico de Capacitación (Intecap) 1%, cuota para el Instituto de Recreación de Trabajadores (Irtra) 1% y como Cuota Laboral IGSS 4.83%, esta última retenida del salario de los trabajadores. El pago de las cuotas anteriormente mencionadas, debe efectuarlas dentro del plazo de 20 días después de vencido el mes anterior.

- m. Ley de Alcoholes, bebidas alcohólicas y fermentadas, Decreto Legislativo 536 y su reglamento.

Esta ley indica que los almacenes de licores en gran y pequeña escala están autorizados para vender bebidas alcohólicas en envases cerrados exclusivamente. Además se estipula que en estos negocios no se debe vender a menores de edad, así como también debe regirse a un horario específico de venta de este tipo de bebidas.

Para poder vender bebidas alcohólicas las tiendas de conveniencia deben por cada establecimiento obtener una licencia que les otorgue el derecho de efectuar dichas ventas, de lo contrario podrán ser sancionadas según sea el caso, asimismo, se debe cancelar mensualmente una cuota en concepto de impuesto sobre la venta de bebidas alcohólicas y fermentadas, la cual se efectúa en la Dirección General de Rentas Internas. La licencia original debe mantenerse a la vista del público. **(ver anexo III, Patente de Licores)**

n. Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso De la República de Guatemala.

En su Sección VIII de Los Establecimientos y Lugares Temporales abiertos al Público. En su artículo 121 indica: La instalación y funcionamiento de establecimientos, públicos o privados, destinados a la atención del público, sólo podrá permitirse previa autorización sanitaria del Ministerio de Salud. A los establecimientos fijos la autorización se otorga mediante licencia sanitaria. El ministerio ejercerá las acciones de supervisión y control sin perjuicio de las que las municipalidades deban efectuar a los mismos.

La aplicación de esta ley en las tiendas de conveniencia se da desde el momento en que son autorizadas, debido a que uno de los rubros más importantes en este tipo de negocios es la comida rápida que allí se vende, es por ello que tiene que estar sujeta a las disposiciones de salud impuestas por esta Ley, consecuentemente está dispuesta a la supervisión de parte del personal enviado por la Dirección General de Servicios de Salud, quienes podrán ingresar a realizar supervisiones sin previo aviso a las instalaciones, teniendo el derecho de sancionar o emitir observaciones según sea el caso referente a la higiene observada en su revisión realizada a las instalaciones y a los productos que allí se venden.

Las licencias sanitarias son emitidas por el centro de salud más cercano al establecimiento, para lo cual la persona responsable o el representante legal de la compañía para la cual pertenece la tienda de conveniencia, debe presentarse a realizar

los diferentes trámites que allí se le solicitan previo a la autorización para poder recibir la licencia en mención.

Las Tiendas de Conveniencia para su operación deben obtener dos Licencias Sanitarias, una que ampare la venta de Abarrotes y la otra que ampare la venta de Comida. *(ver anexo IV y V, Licencias Sanitarias)*

## Capítulo II

### 2 Estructura Area Administrativa

En el presente Capítulo se enfoca la actividad del administrador financiero de las tiendas de conveniencia básicamente a la parte administrativa, debido a que la función financiera se presentará en el Capítulo III, por lo que se tomará como punto de partida definir y saber en sí que es la administración.

Administración, “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.<sup>7</sup>

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados”.<sup>8</sup>

Todo administrador de determinada organización, debe tener la habilidad y experiencia suficiente para ejecutar las actividades que le corresponden, es por ello que según Robert L. Katz, un educador y ejecutivo, distingue tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio necesitan todos los administradores.

“Destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo. Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades.

---

<sup>7</sup> James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, derechos reservados 1994 ADMINISTRACIÓN, pag, 7.

<sup>8</sup> James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, derechos reservados 1994 ADMINISTRACIÓN, pag, 7.

Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender cómo un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad”.<sup>9</sup>

Con el objeto de visualizar las cualidades que un administrador debe poseer para administrar eficientemente una empresa, se presenta el cuadro del libro Administración de James A. F. Stoner, donde se demuestra que el administrador en cualquier nivel donde se encuentre desempeña las mismas cualidades administrativas:

**CUADRO No. 1**  
**CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR**

GERENTE ADMINISTRADOR DE NIVEL PRIMARIO	ADMINISTRADOR DE NIVEL MEDIO	ADMINISTRADOR DE NIVEL SUPERIOR							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">Conceptuales</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Humanas</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Técnicas</td></tr> </table>	Conceptuales	Humanas	Técnicas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">Conceptuales</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Humanas</td></tr> </table>	Conceptuales	Humanas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">Conceptuales</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Humanas</td></tr> </table>	Conceptuales	Humanas
Conceptuales									
Humanas									
Técnicas									
Conceptuales									
Humanas									
Conceptuales									
Humanas									

“Fuente: Cualidades relativas necesarias para un desempeño efectivo a distintos niveles administrativos”.<sup>10</sup>

Los tres diferentes niveles de administradores a que se refiere el cuadro anterior se definen a continuación:

**“Administradores de nivel primario** (o de primer nivel) Sólo son responsables del trabajo de los empleados operativos y no supervisan a otros administradores, componen el nivel

<sup>9</sup> James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, derechos reservados 1994 ADMINISTRACIÓN, pag, 12

<sup>10</sup> James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, derechos reservados 1994 ADMINISTRACIÓN, pag, 13

primario o inferior de la jerarquía de la organización. **Administradores de nivel medio**, La designación administración de nivel medio puede referirse a más de un nivel en una organización. Los administradores que pertenecen a este nivel dirigen las actividades de otros administradores y algunas veces, también las de los empleados de operación. Sus principales responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados. **Administradores de alto nivel**. La alta administración, que se compone de un grupo relativamente reducido de ejecutivos, es responsable de la dirección global de la organización. Establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente. Los títulos típicos de estos administradores son “presidente ejecutivo”, “presidente” y “vicepresidente”. Los títulos varían según la organización y no siempre son un criterio de pertenencia al nivel más alto de la jerarquía”.<sup>11</sup>

Al hacer un análisis de los tres diferentes tipos de administradores, se puede deducir que en las tiendas de conveniencia que operan en Guatemala, aplica el formato del administrador de nivel medio debido a las actividades que en este tipo de tiendas se realizan; es decir, que el administrador de dichas tiendas debe velar para que se cumplan las políticas de la organización como tal y a la vez coordinar que sus subordinados cumplan con sus actividades según sus capacidades.

Una administración de Recursos Humanos dentro de una cultura de CALIDAD TOTAL, debe crear las condiciones necesarias para el cambio, con la tendencia a ser enfocada al desarrollo de las personas en aspectos intelectuales, técnicos y de la organización misma; para el efecto, debe considerarse tanto situaciones de orden social como individuales, mismas que tienen que ver con la motivación la conducta, la comunicación, entre otras cualidades. Más que el mejoramiento de métodos y procedimientos, el sistema debe enfocarse a todas aquellas acciones que como objetivo principal conlleve la educación de las personas en la generación de un cambio conductual que como resultado dimensione tanto individual como colectivamente la plena conciencia que sólo se alcanza la productividad, eficiencia y eficacia, utilizando el potencial que cada uno de los colaboradores puede desarrollar considerando los aspectos siguientes:

---

<sup>11</sup> James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, derechos reservados 1994 ADMINISTRACIÓN, pag, 11

“INCLUSIÓN, indica que las personas deben ser tomadas en cuenta, escuchar las ideas y sugerencias, no importando el nivel que ocupe dentro de la organización, RECONOCIMIENTO, darse cuenta de los logros obtenidos, para así indicarles las cosas que nos satisfacen de su trabajo y de ellos mismos, ayudándoles a que aprendan lo que no saben, incluye por supuesto señalar lo que no está bien hecho para poder superar errores, OPORTUNIDAD DE PROGRESO, motivándolo y preparándolo para que no se pase la vida haciendo lo mismo en el mismo puesto de trabajo, poniendo ante sí la escalera de las oportunidades, basándonos en la capacitación permanente, SEGURIDAD, se debe garantizar y asegurar su permanencia y esto se logra con una empresa sana, competitiva, que otorgue seguridad por medio de la minimización del riesgo de perder su trabajo por alguna causa injustificada”.<sup>12</sup>

Para establecer de manera clara el área administrativa de las tiendas de conveniencia, se debe estar consciente que administrar es una actividad que constantemente debe estar tomando decisiones con base a resultados obtenidos, previo a la aplicación y ejecución de los elementos de la administración, los cuales son herramientas de suma relevancia en toda entidad comercial, por lo que se enuncian a continuación.

#### **a. Planificación**

Muchos administradores lo consideran como método, debido que a través de la planificación se establecen o proyectan de manera anticipada sus acciones para alcanzar las metas. En sí, la planificación son los lineamientos o caminos a seguir con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas por la administración, enmarcándolos a corto, mediano o de largo plazo.

#### **b. Organización**

Es de suma importancia dentro de la estructura organizativa, debido a que a través de este elemento, se coordinan los mecanismos gerenciales, así como el empleo eficiente de los recursos utilizados para alcanzar sus metas. Para que surta efecto lo establecido en la organización, es necesario que el personal involucrado conozca a plenitud cuales son los

---

<sup>12</sup> ICAITI, Lic. José Antonio García Mayorga, Administración de Recursos Humanos en una cultura de Calidad Total, páginas 2-5, I CONGRESO NACIONAL DE CALIDAD TOTAL, X CONGRESO LATINOAMERICANO DE CONTROL DE CALIDAD, Guatemala noviembre de 1992.

objetivos, reconociendo su función autoridad y responsabilidad. La organización se puede definir técnicamente como: “el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente”.<sup>13</sup>

**c. Integración**

Es la actividad que requiere de saber entrelazar o integrar adecuadamente los elementos tanto materiales como humanos con que cuenta la empresa; es decir, es la tarea del administrador en la cual distribuye y selecciona dentro de la estructura organizativa al personal según su capacidad.

**d. Dirección**

Es la función que ejerce la administración de las tiendas de conveniencia en dirigir e influir en las actividades de cada uno de los empleados, ya que debe velar por que se estén ejecutando los planes previamente estructurados, y que se estén respetando los diferentes niveles de autoridad y mando, con el fin de obtener los resultados deseados.

**e. Control**

Se constituye en el proceso de revisar que las actividades planeadas previamente están siendo ejecutadas a cabalidad, midiendo además los logros obtenidos en relación a lo planeado, aplicando correcciones si es necesario para eliminar desviaciones o errores que se hayan presentado durante el proceso de ejecución.

Con la utilización adecuada de los elementos de la administración, todo ente comercial puede lograr distribuir de mejor forma sus recursos, obteniendo mayores rendimientos en sus operaciones comerciales que realiza; es por ello que en las tiendas de conveniencia se hace necesario e importante aplicar cada uno estos elementos, debido a que son establecimientos en donde la relación con el cliente es directa y personalizada, considerándose como la razón principal por la que todo el personal debe estar consciente de la responsabilidad adquirida.

---

<sup>13</sup> James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, derechos reservados 1994 ADMINISTRACIÓN, pag, 9



## **2.1 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de las tiendas de conveniencia, trata la forma en que éstas entidades comerciales están organizadas, su órgano administrativo, sus diferentes niveles de mando, la distribución del recurso humano en las áreas específicas de trabajo, así como la implantación de procedimientos administrativos, que utilizados por la administración proporcionan al recurso humano, las directrices y lineamientos a seguir para facilitar sus operaciones.

Es de vital importancia que en las tiendas de conveniencia mediante la estructura organizacional, defina las actividades a seguir para poder ejecutar sus planes y alcanzar de esa manera las metas trazadas, asignando tareas y responsabilidades a cada persona ligada a la misma, identificando con claridad las líneas de autoridad y mando para evitar posibles desviaciones en las asignaciones de cada empleado.

La administración debe ser la responsable de diseñar una eficiente estructura organizativa, donde prevenga que una sola persona sea el que lleve el control de la empresa, por lo que la administración debe asumir la responsabilidad de dirigir las operaciones, tomando las decisiones oportunamente que conlleven al éxito, es por ello que debe existir una eficiente segregación de funciones, en donde se defina con claridad la independencia de operaciones de cada persona.

Como complemento a lo anterior, en las tiendas de conveniencia deben existir herramientas claves que permitan al personal realizar sus tareas de mejor forma, y con más precisión, tal es el caso de los manuales de políticas y procedimientos, que sean elaborados según las necesidades existentes dentro del negocio; con la existencia de este tipo de herramienta, se podrá reducir errores, decisiones inoportunas, así como duplicidad de operaciones, entre otras.

### **2.1.1 Organigrama típico de una tienda de conveniencia**

Es la herramienta utilizada en la administración para identificar e indicar mediante gráficas la distribución de puestos dentro de la organización, a efecto que el personal sepa ante quien será responsable en sus actividades

Es importante reconocer que por medio del organigrama se esclarece la función y delegación de responsabilidades, así como los diferentes puestos administrativos a los cuales cada empleado está ligado directamente. Sin embargo, en la mayoría de tiendas de conveniencia a pesar de tener sus rangos de mando en la distribución del personal, no se tiene claro mediante un organigrama que muestre realmente ante quien es responsable cada persona, por lo que se elaboró un organigrama con los datos recabados que se acopla al sistema que actualmente presenta el grupo de tiendas de conveniencia, es por ello que para efectos de visualizar mejor la forma en que se encuentran estructuralmente las tiendas de conveniencia, se ilustra el organigrama que a mi criterio se está utilizando en la mayoría de estos establecimientos. (ver anexo VI, organigrama)

### **2.1.2 Funciones básicas de los principales Cargos Administrativos**

El administrador financiero de una Tienda de Conveniencia debe conocer las funciones básicas de los cargos de la entidad, principalmente los que se relacionan con la administración financiera. Las tiendas de conveniencia delimitan y segregan responsabilidades a cada personero, según sea el cargo que desempeñe dentro de la misma, por lo que seguidamente se presenta la función básica de los principales puestos de la organización:

#### **a) Gerente general**

Este cargo administrativo está constituido por el propietario de la tienda de conveniencia en el caso de los negocios individuales, o por el representante legal debidamente autorizado, cuando se trata de sociedades mercantiles que administran las tiendas de conveniencia, usualmente son personas que no conocen a plenitud el funcionamiento del negocio, sino que solamente piden resultados de la operación realizada.

#### **b) Auditoria Externa**

Se le denomina así a la parte externa que de alguna manera presta servicios de asesoría contable en algunos casos específicos, además de realizar inventarios físicos a las tiendas de conveniencia, así como efectuar auditorias de estados financieros, es decir se toma como departamento de staff (apoyo externo).

**c) Administrador**

Es la persona que se encarga de administrar todas las actividades dentro de la tienda de conveniencia, es decir organiza lo relacionado al área administrativa, coordinando y distribuyendo las labores de cada empleado de la misma.

En la actualidad las tiendas de conveniencia poseen un administrador que realmente opera con lineamientos administrativos en muchas ocasiones empíricos, que ha adquirido a base de la experiencia obtenida en el manejo de las tiendas, los cuales ejecuta y hace valer para que el negocio se mantenga en el mundo tan competitivo como lo es el mercado de conveniencia.

En el capítulo IV se presenta una propuesta de organigrama con administrador financiero para una Tienda de Conveniencia, por lo que a continuación se describen conceptos relacionados con los gerentes financieros.

“Los gerentes financieros miden el desempeño de la compañía, determinan cuáles serán las consecuencias financieras si ésta mantiene su curso actual o lo modifica, y recomiendan la manera como la firma debe utilizar sus activos. Ellos, asimismo, localizan fuentes externas de financiación y recomiendan la más benéfica combinación de fuentes financieras, para de esta manera, determinar las expectativas financieras de los propietarios de la empresa”.<sup>14</sup>

El administrador financiero debe velar para que la empresa goce de liquidez principalmente, a efecto de que exista buena relación con los proveedores de productos y así poder cubrir con los pagos que deben realizar a los mismos; así mismo, que exista suficiente mercancía disponible para la venta, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente para que a través de esas ventas crear mayor rotación del capital y en consecuencia obtener mayor rentabilidad. En el aspecto administrativo, debe existir buena segregación de funciones, que se refiere a la forma de distribuir las diferentes actividades hacia el personal, previo a la organización y planificación de las mismas; constituyéndose la segregación de funciones en una

---

<sup>14</sup> Timothy J. Gallagher. Joseph D. Andrew Jr. Administración Financiera, Teoría y Práctica, 2ª. Ed. Bogotá D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda. C 2001, pag. 3

herramienta fundamental para optimizar el tiempo y el recurso humano y brindar buen **servicio al cliente en las tiendas de conveniencia**, debido a que el servicio, es uno de los aspectos que desde sus inicios caracterizan a este tipo de negocios, por lo que debe ser ordenado y eficiente.

**d) Asistente Administrativo**

El asistente administrativo, es la persona que usualmente sustituye al administrador en su ausencia, o que en determinado momento ejecuta actividades que le hayan sido delegadas. Además debe tener conocimiento necesario y amplio de todo lo relacionado con las tiendas de conveniencia, debido a que será la segunda persona que tendrá el poder y mando para tomar decisiones administrativas o financieras, según sea el caso.

En ausencia del administrador, el asistente será el responsable del negocio, realizando pedidos de productos, supervisando y controlando el trabajo de los empleados, entre otras funciones, en consecuencia será quien dirija la operación de la tienda de conveniencia, reportando al Gerente lo sucedido durante su estancia, para que se den las correcciones posibles a la labor realizada.

Con la presencia del asistente administrativo, se obtiene mayor rendimiento en el negocio, porque se prestará mejor atención al cliente mediante la supervisión constante a los empleados, se realizan constantes revisiones a los márgenes de ganancia de los productos para la venta, contribuyendo a incrementar el volumen de ventas, sin embargo, en Guatemala la mayoría de tiendas de conveniencia no cuentan con asistente de la Administración, sino que se nombra verbalmente a cierto cajero para que cuando el administrador está ausente, tome la dirección del negocio, lógicamente lo hará pero no con el ahínco que se lograría si fuera alguien con voz y mando en la toma de decisiones.

**e) Departamento de Contabilidad**

Es el centro en donde se opera la contabilidad de la empresa, es decir, allí se llevan a cabo todas las actividades concernientes al análisis y registro de las operaciones contables, la persona encargada de este departamento se encarga de coordinar los pagos a proveedores tomando como

base las fechas pactadas para cancelar las facturas a los mismos, según se haya establecido inicialmente con la gerencia de la tienda.

## **2.2 Sistemas y Procedimientos Administrativos**

Estos constituyen los Procedimientos Administrativos, que muestran en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de administración de una tienda de conveniencia, necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Al existir adecuados procedimientos de administración, se logra la optimización de recursos, es decir, se manejan los recursos en una forma eficiente, valiéndose de técnicas y procedimientos establecidos, que dan como resultado ahorros considerables para la administración, tal es el caso del recurso humano, que si es colocado en un puesto o actividad acorde a su capacidad, su rendimiento será mayor, cumpliéndose así, con lo que establece la Segregación de funciones.

### **2.2.1 Procedimientos de Capacitación al Personal**

Se refieren a los procedimientos que la administración utiliza, para mantener su personal a la vanguardia del negocio; es decir, son todos aquellos aspectos que influyen positivamente en el funcionamiento de los empleados, así como los seminarios y cursillos que puedan impartirse; de esa manera, se logra mantener personal con alto grado de capacidad para enfrentar cualquier incidente que se presente dentro de la tienda de conveniencia. Este aspecto de la administración es importante, debido a que toda entidad comercial que capacite constantemente a sus empleados, obtiene resultados positivos en su operación.

En la actualidad toda empresa que desee sobresalir en sus negocios, debe mantener adecuada y constante capacitación al personal, actualizando todas su herramientas de trabajo y servicio, debido a que “actualizarse significa pensar y no dejarse abrumar por la corriente, por los diarios, por Internet, por el estrés informático. Lo más importante es entender la actualización como un instrumento para captar más y mejor información que nos ayude a llegar a donde se

quiere llegar... Actualización es capacitación: es leer libros, revistas y reportes más recientes, asistir a seminarios, Ferias y Convenciones, no sólo de su especialidad, sino también de campos distintos, porque en ello radica la verdadera actualización, no como algunos creen en la ultra especialización... La actualización es una necesidad que impone el mercado debido a la competencia que existe entre los diferentes ramos de la industria, del comercio, y otros”.<sup>15</sup>

“Toda persona en una organización debiera tener las actitudes apropiadas, las habilidades y todos los conocimientos necesarios para: Desempeñar su trabajo eficiente y eficazmente, producir resultados de calidad, proporcionar servicio excelente a sus clientes externos/internos, identificar constantemente las posibilidades de mejora en su entorno de trabajo y hacer una diferencia positiva en la empresa..... Las empresas, para ser exitosas, necesitan, INTELIGENTEMENTE, contratar muy bien a sus colaboradores. Retener solo a los idóneos; entrenar y desarrollar al personal constantemente, sobre la marcha, en todo lo indispensable, para que los trabajos se realicen con calidad, productividad y servicio crecientes y en proceso de mejora continua; aprovechar toda la capacidad, la energía y el talento de quienes forman parte de la organización; crear las condiciones y ambiente de trabajo apropiados, para que surja lo mejor de cada quien”.<sup>16</sup>

### **2.2.2 Procedimientos de Atención al cliente**

Se constituyen en procedimientos obligatorios y necesarios para todo ente comercial, debido que a través de ellos se logra brindar a las personas encargadas de ventas, los conocimientos necesarios y oportunos para que enfrente con solvencia y seguridad a sus clientes; es decir, el vendedor debe conocer el producto que vende, sus características, propiedades y todo lo relacionado al mismo, y así de esa manera, convencer al cliente a que compre el producto que está ofreciendo.

---

<sup>15</sup> Marca la revista de Mercadeo y Publicidad, junio de 1999, Rápidos contra lentos, la carrera por el liderazgo en el mercado, pag. 9.

<sup>16</sup> ICAITI, Manuel Rodríguez Salazar, Impacto del Liderazgo y de la competencia gerencial en el proceso de Calidad Total, pag, 5-6, I CONGRESO NACIONAL DE CALIDAD TOTAL, X CONGRESO LATINOAMERICANO DE CONTROL DE CALIDAD, Guatemala noviembre de 1992.

Las tiendas de conveniencia por ser establecimientos con gran variedad de productos, necesitan que el personal a su cargo conozca a plenitud la ubicación de los productos que allí se venden y así servir de guía para el cliente que no encuentre los mismos.

Dentro de las tiendas de conveniencia, se mantiene relación directa con su clientela, por lo que debe existir constante y efectiva capacitación relacionada a la atención al cliente, debido a que es el arma con la cual se ataca al cliente, por ser un negocio donde la atención es en alto porcentaje personalizada, razón por la cual las personas que laboran en estos negocios, deben ser altamente capacitadas para que puedan brindar un servicio óptimo dentro de la misma, y así poder garantizar la satisfacción del cliente, que posteriormente regrese para demandar servicios o productos que necesite.

Como parte fundamental de las tiendas de conveniencia inicialmente fue colocar al cliente alternativas de compra, es decir colocar al cliente en primer lugar, por eso se dice que “aquella empresa o negocio que no puedan, no sepan o peor aún, que no quieran, poner al cliente en el primer lugar de sus prioridades y objetivos, no sabrán modelar adecuadamente su historia, y no podrán alcanzar éxitos con facilidades en el nuevo milenio, con lo que estarán en franca desventaja ante aquellos que tengan la habilidad de enfocar su mejor atención hacia el cliente, que finalmente decide cuan grandes o pequeñas serán las ganancias de cada compañía”.<sup>17</sup>

“Para que el servicio al cliente se convierta en una herramienta de mercadeo y no sólo una estrategia de ventas, primero debe existir el compromiso de la gerencia, y en cascada de todos los integrantes de la empresa, de satisfacer las necesidades de los clientes; luego debe de haber la plataforma en infraestructura para traducir este compromiso en realidad.”<sup>18</sup>

Es importante concientizar al personal, que las tiendas de conveniencia son entidades que necesitan la total atención al cliente, por lo que deben ser personas maduras, con buen nivel

---

<sup>17</sup> Marca la revista de Mercadeo y Publicidad, septiembre de 1999, Servicio al cliente más que un servicio una actitud, pag, 6.

<sup>18</sup> Marca la revista de Mercadeo y Publicidad, septiembre de 1999, Servicio al cliente más que un servicio una actitud, pag, 11

académico, y con conocimientos específicos en el manejo de los productos y servicios que allí se prestan, es por ese motivo que debe existir un buen plan de Merchandising, que consiste “en entender qué es lo que quiere el público, y ofrecérselo de tal modo que le resulte casi irresistible comprarlo”.<sup>19</sup>

### **2.2.3 Procedimientos de contingencias**

Son procedimientos que toda empresa debe poseer, con el objeto de que su personal sepa que hacer a la hora de ocurrir cualquier actividad anormal dentro de la misma, tal es el caso de un asalto, terremoto, u otro fenómeno ajeno a la actividad normal dentro del establecimiento.

Es de vital importancia que los empleados conozcan dicho procedimiento, normalmente existe un manual, en el cual se especifican las actividades a realizar en caso de X o Y contingencia. De no existir dicho instructivo, cualquier empleado debe o puede sugerir a la administración que elabore el mismo, para así poder estar conscientes de su función al momento de ocurrir algo inesperado dentro de la tienda de conveniencia. Dentro de las posibles contingencias que podrían ocurrir en una tienda de conveniencia, se pueden mencionar: asalto, inundación por falla en tubería de agua, terremoto, incendio, pleitos dentro del establecimiento por parte de clientes, refugio de delincuentes al momento de ser perseguidos por la policía, entre otros.

Es por eso que es de suma importancia que exista el manual de contingencias, debido a que la falta de conocimientos para solucionar algún problema puede contribuir a crear desgracias dentro del establecimiento. Ejemplo, no saber manejar la situación en el momento de un asalto, puede provocar que el empleado salga herido por el nerviosismo que los ladrones cargan en el momento de sus fechorías.

---

<sup>19</sup> Texaco Guatemala Inc. Normas operativas del servicio de cliente, pag. 22



## Capítulo III

### 3 Estructura Area Financiera

El presente capítulo se refiere a la forma en que las tiendas de conveniencia ejecutan la parte financiera, a través de sus controles, políticas y procedimientos, así como las fuentes de financiamiento que obtienen las mismas para cubrir las diferentes necesidades financieras de este tipo de negocios.

#### 3.1 Control Interno

Está constituido por los procedimientos que utiliza la Gerencia para la eficiente administración y optimización de sus recursos, con el fin de resguardar los bienes. Técnicamente, se puede definir como: “aquel que comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para: salvaguardar sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones y la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las políticas adoptadas por la administración”.<sup>20</sup>

El Control Interno Administrativo, “es el que lleva el plan de organización, procedimientos y registros, que sirven a la gerencia para la toma de decisiones, y poder alcanzar los beneficios deseados. Lo cual lo podrá lograr mediante el desarrollo de políticas que promuevan la eficiencia operativa en todas las actividades de la empresa”.<sup>21</sup>

#### Objetivos principales del Control Interno

Para tener mayor conocimiento con relación a la importancia del Control Interno, se describen a continuación los objetivos principales del mismo.

---

<sup>20</sup> Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Norma No. 14, recopilación 1992 Pág., 94

<sup>21</sup> Manuel Fernando Morales García, Tesis La Responsabilidad del C.P.A. en la administración Financiera y Control de los inventarios en empresas comerciales. Pág. 38. Facultad de Ciencias Económicas USAC, Guatemala octubre de 1987.

**a. Protección de los activos.**

Por medio de la aplicación de un eficiente control interno, se puede mantener una adecuada protección de los activos de la compañía, evitando pérdidas o mal uso de los mismos. Además se puede lograr mayor eficiencia en las operaciones que se realizan dentro de la empresa, distribuyendo labores acordes a cada persona, con el fin de obtener mayores beneficios.

**b. Obtención de información financiera, razonable y oportuna.**

El control interno permite también, obtener información financiera constante y veraz, lo cual es básico para que se desarrolle todo ente comercial, debido a que basado en dicha información se podrán tomar decisiones oportunas, evaluando los procedimientos de trabajo, con el fin de efectuar los cambios en las actividades que lo ameriten, siempre y cuando éstos estén acorde a las operaciones y políticas contables y tener así mayor certeza en relación a la información contable obtenida.

**c. Eficiencia operativa.**

Por medio de este objetivo, se busca obtener los resultados que han sido planificados, a través de la eficiente distribución de actividades hacia el personal, lo cual permitirá a la empresa ser rentable para sus propietarios.

### **3.1.1 Política de Compras**

Desde el punto de vista comercial, política se puede definir como la forma de operar de cada entidad, referente a una actividad en particular, cumpliendo con requisitos y lineamientos establecidos por la gerencia de la misma. Para el caso de las compras, una empresa puede establecer diferentes parámetros que la persona encargada va a seguir previo a ejecutar una compra.

Las compras como tal se consideran como transacción contable, es por ello que debe tenerse sumo cuidado para efectuar una compra, ya que una “transacción es un hecho económico al que se le ha reconocido que produce un efecto potencial sobre los estados financieros, se ha

presentado en una forma en que puede procesarse y ha sido aceptado para procesamiento por uno o más de los sistemas de registro de la entidad”.<sup>22</sup>

En las tiendas de conveniencia como en cualquier otro negocio, debe existir una política definida de compras, debido a que es uno de los rubros esenciales para que la administración pueda determinar que tan agresivo va a ser el plan de ventas, por lo tanto la persona encargada de compras debe tener, dos o tres opciones para la compra de mercancía que va a vender, seleccionando al proveedor que mejores condiciones le ofrezca, sabiendo que se trata del mismo o similar producto.

En Guatemala existen muchos proveedores que se dedican a surtir tiendas de conveniencia, debido a que en este tipo de establecimientos se maneja normalmente volúmenes bajos de compra, con el fin de mantener una rotación adecuada del inventario y cantidades necesarias de productos, razón por la cual el fabricante no atiende estos negocios de manera directa, sino que lo hace a través de intermediarios llamados subdistribuidores; siendo la razón principal para que un mismo producto varíe en su costo, dependiendo el proveedor o subdistribuidor que lo ofrezca y venda.

La gerencia de las tiendas de conveniencia, debe mantener listados de precios de varios subdistribuidores, a efecto de realizar sus compras de la forma que más le convenga, lo que se busca es el servicio que los mismos prestan, debido a que existen algunos subdistribuidores que como no se le compra mucha mercadería, sus visitas son muy esporádicas, mientras que existen otros, que les interesa efectuar ventas pequeñas pero en serie, es decir poseen una ruta prolongada y a través de una cartera de clientes considerable, logran altos volúmenes mensuales de venta.

Las tiendas de conveniencia actualmente, efectúan sus compras por simple inspección de los inventarios, sin llevar un record de venta y sin tener la certeza de que el producto que ha comprado se vendió; es decir, no existen controles adecuados para operar dicho rubro.

---

<sup>22</sup> Licda. Esperanza R. De Morales. Recopilación de Auditoria Por Ciclos, pag. 3 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala julio de 1997.

Según la investigación realizada en doce tiendas de conveniencia, un 70% de estas no utiliza adecuadamente las bodegas para almacenar mercancías, sino que únicamente hace uso de góndolas para mantener el producto exhibido argumentando que las bodegas son demasiado pequeñas, lo que provoca en determinado momento el agotamiento de ciertos productos antes de que llegue el proveedor a surtirle la mercancía que se necesita para cubrir la demanda de los clientes, constituyéndose en factor determinante para que disminuyan las ventas por falta de una rotación adecuada de inventario.

### **3.1.2 Política de Ventas**

Las tiendas de conveniencia se caracterizan por vender productos a precios más altos de los que se encuentran en un supermercado tradicional, esto se debe a que sus costos de operación son muchos más altos que esos establecimientos; sin embargo, se puede mencionar que existen políticas de ventas que de alguna manera contribuyen a incrementar las ventas durante los períodos trazados por la administración de las mismas; por ejemplo, promociones ofrecidas por cierto tiempo, organizadas conjuntamente con la colaboración del proveedor, quien apoya efectuando descuentos a los productos, sacrificando también la tienda cierto margen de ganancia, con el fin de que el producto ofertado tenga un precio de venta atractivo, para que de esa manera el cliente prefiera comprarlo allí, en vez de ir a otro establecimiento a perder más tiempo por un precio similar.

A los productos que se venden en las tiendas de conveniencia, se les incrementa un margen de ganancia, dependiendo de la cadena de tiendas a la que pertenezca, sin embargo casi siempre sus precios son similares. Normalmente utilizan márgenes de ganancia que oscilan entre el 30% y el 40% sobre el costo. Para determinar el precio de venta de un producto aplicando un determinado margen de ganancia, se toma como base el costo del producto a vender, a la unidad se le resta el porcentaje que se desea ganar y el costo del producto es dividido dentro de la diferencia restante; es decir, si un producto su costo es de Q25.00 y se le desea ganar un 20%, se efectúa la siguiente operación

$$1 - 20 = 80\%,$$

$$Q25.00 / .80 = 31.25$$

Si se desea comprobar que se tiene bien calculado el margen de ganancia, se multiplica el precio de venta por el margen indicado, lo que da por resultado el costo original del producto.

### **3.1.3 Política de efectivo**

Dentro del control interno de una tienda de conveniencia, no debe faltar una política específica sobre el uso y manejo de efectivo o sus equivalentes; es decir, debe velarse para que el control y resguardo de efectivo y documentos de valor equivalentes a efectivo, sean estas tarjetas de crédito o cheques, sea eficiente.

Entre las tiendas de conveniencia investigadas, se dan diferentes indicaciones al personal que opera el efectivo, principalmente al cajero, quien se dedica a operar la caja registradora que es donde se maneja el total de efectivo recibido en concepto de ventas; sin embargo, se observa que no existe una política uniforme en el manejo de este rubro tan importante en todas las tiendas de conveniencia.

Entre las actividades observadas en el manejo de efectivo se pueden mencionar:

- a. En algunas tiendas la administración deja la responsabilidad o libertad al cajero para que realice los depósitos a la caja registradora.
- b. En otros casos, no se efectúan depósitos parciales a la caja fuerte, sino que esperan a que el administrador realice el corte, para que el cajero deposite todo el efectivo recibido durante el turno de trabajo, normalmente de ocho horas.
- c. En ciertas tiendas, se observó que la caja registradora debe mantener cierta cantidad de efectivo, luego el cajero realiza entregas o depósitos parciales a la caja fuerte.
- d. También se observó que la caja fuerte es operada por personal tanto administrativo como cajeros, lo cual es un aspecto sumamente delicado, debido a que el efectivo debe ser manejado por una sola persona, en este caso por el administrador financiero para su mayor resguardo y seguridad; por tal razón, no se debe permitir que los cajeros tengan participación en el uso de la caja fuerte.

Como se pudo constatar; existen ciertas actividades que realmente son efectivas para el manejo de dinero; sin embargo, por lo delicado que se hace su manejo y en vista de que no existe un estándar de operación en las diferentes tiendas de conveniencia, en el capítulo IV, inciso 4.3.1.3 Descripción del procedimiento de efectivo, se estará proporcionando un instructivo para fortalecer la política actual utilizada en el control y resguardo del efectivo.

#### **3.1.4 Política de pago a proveedores**

Para mantener buena rentabilidad en la operación del negocio, se debe tener una adecuada política de pago; es decir, realizar programas ordenados para cancelación de facturas a los proveedores, que surten de mercancía a la tienda de conveniencia.

Para realizar pagos, previamente deben observarse los lineamientos establecidos por la administración, a efecto de obtener el mayor rendimiento financiero de sus recursos; es decir, no pagar facturas antes de su vencimiento, pagar el monto estampado en la factura y exigir recibo de caja para evitar posible duplicidad de pago de una misma factura.

El rubro de proveedores, es para las tiendas de conveniencia algo esencial, debido a que son los proveedores, quienes mantienen el surtido necesario para la venta de los productos que el cliente demanda, es por ello que se debe tener buena relación con dichas entidades, a efecto de no descuidar el surtido de productos.

En algunas tiendas se observó que existe determinado día para pago a proveedores; en el caso particular de las tiendas que trabajan mediante el sistema de franquicia, mientras que las tiendas que trabajan con administración de la casa matriz, unifican facturas de todas sus tiendas y también existe un determinado día para cancelar las mismas.

#### **3.1.5 Política de manejo de inventarios**

El rubro de inventarios en las tiendas de conveniencia es parte fundamental, debido a que es allí donde la administración debe tener mucho cuidado e implantar una política adecuada respecto al manejo del inventario, con el objeto de mantener un stock de inventario suficiente y

necesario para un período determinado, a efecto de que el cliente encuentre lo que necesita, ganando así fidelidad de parte de sus clientes; porque un cliente insatisfecho es un cliente seguramente perdido.

En las tiendas de conveniencia se manejan los inventarios a través del método al detalle, que consiste: en registrar los productos a precios fijos de venta después de aplicarle el margen de ganancia determinado por la administración. Método al detalle, “es un método en que se establecen los precios de venta al menudeo de los artículos adquiridos, con base a la aplicación de porcentajes predeterminados de márgenes de ganancia sobre los costos y que se registran y controlan las existencias a ese precio de venta al menudeo. Los inventarios físicos también se evalúan al precio al menudeo y se comparan con los registros de inventario para determinar faltante o sobrante”.<sup>23</sup>

Para mantener un inventario acorde a las necesidades, se deben tener bien sincronizadas las compras versus ventas, a efecto de que el inventario sea el más idóneo para satisfacer la demanda dictada por su clientela y tratar la manera de no llenar la tienda de conveniencia con productos de baja rotación.

Con el fin de llevar mejor control de los inventarios en las tiendas de conveniencia, se distribuyen en grupos o departamentos y estos a su vez en familias o subgrupos, con el objeto de ubicar ciertos productos afines, lo que hace más estético y eficiente su colocación en las góndolas dentro de las tiendas de conveniencia. (*Vease cuadro de grupos y subgrupos de productos, tienda de conveniencia. Capítulo IV, pag, 95*)

### **3.1.6 Política de nóminas**

Como parte del control interno de toda empresa comercial, es importante que las nóminas sean operadas por una persona y revisadas por otra, a efecto de que si la primera persona cometió un error, la segunda debe revisar y corregir cualquier asunto anormal existente; es posible que por

---

<sup>23</sup> Manuel Fernando Morales García, Tesis La Responsabilidad del C.P.A. en la administración Financiera y Control de los inventarios en empresas comerciales, pag 4. Facultad de Ciencias Económicas USAC, Guatemala octubre de 1987.

razones ajenas a la voluntad del individuo que realiza la nómina se opere cierta información incorrecta, es por ello la importancia de que exista revisión de parte de una segunda persona, que debe ser el administrador financiero.

En el caso específico de las tiendas de conveniencia, el encargado de efectuar la nómina, debe tener sumo cuidado en el cálculo de los ítem's a pagar, debido a que el empleado a quien se le está calculando el salario, puede tener además del salario ordinario, bonificación de ley, horas extras, comisiones por ventas, entre otras ventajas que la administración otorgue; por tal razón, el encargado de elaborar la nómina tendrá que ser una persona consciente a efecto de no dejar nada pendiente para que los empleados reciban el pago correspondiente al tiempo laborado, (día, semana o mes).

Al efectuar la nómina debe cumplirse con los requisitos legales que se establecen para tal efecto, previo a elaborar una nómina es necesario observar los aspectos siguientes que deben cumplirse y de esa manera tener amparo ante las diferentes autoridades de los datos que allí se estampen.

- a. Elaborarse en un formato que pueda presentarse al Instituto Guatemalteco De Seguridad Social (IGSS), con el fin de cancelar las cuotas laborales y patronales correspondientes.
- b. La información estampada en la nómina, debe trasladarse sin ningún cambio al libro de salarios, este libro debe archivar para que la información allí estampada sea la base a tomar en el cálculo de prestaciones laborales de los empleados. Además el libro de salarios servirá como fuente de revisión para los personeros de la Inspección de Trabajo y del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en el caso sea requerido, a efecto de verificar cierta información de determinado empleado.
- c. El libro de salarios debe ser autorizado previo a su uso, por la Inspección de Trabajo, quienes sellarán todos los folios del mismo como prueba que ha sido habilitado para ser utilizado, de lo contrario este libro no tendrá ninguna validez.
- d. Al momento de cancelar la nómina de salarios al empleado, éste debe estampar su firma en la casilla indicada, amparando que está de acuerdo con lo recibido; de esa



manera, el patrono queda libre de cualquier duda o reclamo posterior de parte del empleado en referencia a su salario cobrado, salvo algún error comprobable de parte de los operadores de las nóminas.

## **3.2 Información Contable y Financiera**

En este espacio se plantea la forma en que se ejecutan los procedimientos contables y financieros dentro de las tiendas de conveniencia, a efecto de facilitar el análisis y registro de los mismos de parte de sus administradores.

### **3.2.1 Procedimientos de información contable**

Entre los procedimientos de información contable para efectos de este trabajo se enfocan únicamente; los registros de ventas y los registros de compras, debido a que son estos dos rubros los que mayor actividad presentan en una tienda de conveniencia, porque de no operarlos adecuadamente, provocarán desfases en los resultados y posibles decisiones inoportunas para la administración financiera.

#### **3.2.1.1 Registro de Compras**

Está constituido por la forma en que las compras se operan contablemente, en muchos negocios o entidades comerciales no existe un departamento interno de contabilidad, sino contratan a un contador particular externo, este contador a cada cierto período llega a recoger el legajo de facturas de la mercancía comprada y luego registrarlas; este procedimiento no es aconsejable para las tiendas de conveniencia, debido a la cantidad de productos y mercancías que allí se manejan, es por ello que debe existir un procedimiento técnico y adecuado para operar y registrar las compras.

Es necesario que exista un contador de planta, encargado de operar contablemente lo relacionado a la actividad comercial de la tienda de conveniencia, y mantenga actualizada toda la información contable, a efecto de que la administración realice revisiones y análisis de las operaciones que considere necesarias y tomar decisiones administrativas urgentes según sea el caso; por ejemplo, cuando cierto producto llega con descuentos realizados por los proveedores

para ser ofertado, será revisado su costo y se le aplica determinado margen de ganancia previo a la colocación del precio de venta, es por ello la necesidad de tener allí mismo a la persona que operará los registros contables. Si existiese la opción de que el contador de la empresa fuera externo, se corre el riesgo que se extravíe algún documento importante; así mismo, se pierda información valiosa para la administración, tal es el caso de intervalos de compra, cantidades compradas, entre otras.

### **3.2.1.2 Registro de Ventas**

Al igual que las compras, las ventas son un rubro sumamente importante para la operación de este tipo de negocios, debido a que se debe llevar un registro riguroso y oportuno de las ventas. A diferencia de otros negocios, las tiendas de conveniencia utilizan para registrar sus ventas varias subdivisiones, tal es el caso de los diferentes departamentos o grupo de productos, según sea el tipo de mercadería vendida.

Si las transacciones contables se registran oportunamente, es evidente que las ventas realizadas durante el día también son registradas adecuadamente, es por ello que este rubro que es de suma importancia no debe ser descuidado; causando esto, que el administrador financiero tenga la herramienta necesaria y suficiente para analizar las ventas y así pueda tomar decisiones de compra que le permitan efectuar ventas mayores.

Las tiendas de conveniencia en Guatemala, actualmente no utilizan un sistema de informática adecuado para el registro de la contabilidad, es por ello que muchas veces los registros contables se operan de forma tardía, lo que provoca atrasos en su análisis de parte de la administración y en consecuencia la toma de decisiones inoportunas a causa de esa deficiencia.

### **3.2.2 Procedimientos de Información Financiera**

Son procedimientos que la administración aplica, con el fin de coordinar y controlar adecuadamente los recursos financieros de las tiendas de conveniencia para obtener los resultados esperados. Entre las tiendas de conveniencia en su mayoría no existe una persona que analice los resultados obtenidos y con base a ese análisis tome decisiones que mejoren y maximicen la

operación y uso de los recursos financieros, esto sucede debido a que las operaciones administrativas y financieras son ejecutadas por un administrador general, quien no tiene conocimiento de los resultados reales del negocio, ocurre este fenómeno en las tiendas que pertenecen a cadenas de tiendas que son manejadas por las petroleras o la Casa Matriz, en donde todo proceso se vuelve burocrático, lo que conlleva a no actuar de manera rápida cuando es necesario efectuar correcciones administrativas y financieras de carácter urgente, causando estas deficiencias bajos rendimientos financieros.

El aspecto financiero tendrá que ser controlado y revisado de manera constante, debido a que es la parte primordial de todo negocio, porque cualquier empresa que no posea el control suficiente sobre sus recursos financieros, puede a corto plazo tener desviaciones o pérdidas en sus operaciones; es por ello, que se hace necesario que sea una persona que sepa manejar adecuadamente los recursos financieros, a efecto de maximizarlos y obtener así los mejores resultados posibles.

### **3.2.2.1 Control de Disponibilidades**

Entre el área financiera, se encuentra el aspecto medular del mismo, como lo son las disponibilidades de efectivo, que se constituye en el capital disponible para invertir en la operación normal del negocio, por tal razón, las disponibilidades serán revisadas constantemente, a efecto de que no exista ninguna desviación de fondos, así como tener claro de cuánto se dispone diariamente de efectivo y así, efectuar los movimientos financieros necesarios y oportunos, como la compra de mercancías para la venta, pago a proveedores o realizar otras inversiones.

Si se cuenta con varias cuentas bancarias, se tendrá claramente establecido cuál será la cuenta utilizada para el pago a proveedores, efectuar transferencias entre cuentas bancarias a efecto de que no se descuide ningún aspecto con relación a los pagos a proveedores y evitar de esa manera caer en mora o suspensión de despacho de parte de los proveedores por falta de pago.

Las ventas realizadas, deben ser operadas diariamente, y por ende el dinero de las mismas será depositado en el banco a más tardar el día siguiente de realizada la venta, con el objeto de

llevar oportunamente el control de las disponibilidades con que se cuenta. La persona encargada de efectuar los registros contables, informará de manera constante la integración del rubro de disponibilidades; con base a esa información, el administrador financiero tenga los parámetros necesarios para los movimientos de efectivo que pretenda hacer, sin perjudicar la imagen de la tienda de conveniencia con relación a la solvencia financiera que se tiene.

Para mantener una efectiva liquidez, Keynes enunció tres factores que justifican el mantenimiento de dinero efectivo: una razón operativa, otra precaucional y una tercera especulativa. “La razón operativa es la necesidad de disponer de dinero para pagar los compromisos que surgen de la evolución normal de los negocios, tales como compras, sueldos y jornales, impuestos, dividendos, etc. La razón precaucional es el deseo de mantener un colchón, o reserva para afrontar contingencias fortuitas. Cuanto más predecibles son los flujos de fondos de una empresa, tanto menos necesario es el colchón precaucional. ... Las razones especulativas inducen a mantener dinero en efectivo, para poder beneficiarse con probables cambios en el nivel de precio de los valores mobiliarios”.<sup>24</sup>

Partiendo de lo descrito en el párrafo anterior, se puede decir que para las tiendas de conveniencia en Guatemala se ajustan a las dos primeras razones expuestas (operativa y precaucional), mientras que la tercera razón (especulativa) se enfoca básicamente a entidades dedicadas directamente a inversiones.

### **3.2.2.2 Análisis e interpretación de resultados**

Este es el trabajo principal del Administrador financiero de las tiendas de conveniencia, debido a que será quién revise los resultados obtenidos en la operación de la empresa, basándose en el análisis que efectúe, podrá tomar ciertas decisiones administrativas que mejoren la situación financiera. Es por ello la necesidad de que exista un contador de planta, para que éste mantenga relación directa y comunicación con el administrador financiero, con el fin de discutir y analizar los resultados y luego encontrar soluciones inmediatas a las posibles deficiencias que puedan existir financieramente dentro de la tienda de conveniencia.

---

<sup>24</sup> James C. Van Horne, Administración Financiera, pag, 518

Como parte fundamental de los análisis financieros, se encuentra el análisis que se pueden efectuar a las diferentes categorías o familias de productos que se venden en la tienda de conveniencia, a efecto de aplicar una política adecuada de márgenes de ganancia para cada categoría de productos.

Los Márgenes de Ganancia; están constituidos en la utilidad representada en porcentaje, que la administración de un negocio establece en la inversión de su recurso financiero, relacionado con sus costos de operación. Para el caso específico de las tiendas de conveniencia, el margen de ganancia se calcula dividiendo el costo total del producto o mercancía a vender, dentro de la diferencia en puntos porcentuales del margen deseado y la unidad; es decir, si se desea ganar un 40%, el costo del producto se divide dentro de 60% para que al sumar el costo y la ganancia, de por resultado el 100% ó la unidad. Con la aplicación de dichos factores, se obtiene el margen bruto de utilidades, el cual dependerá de qué producto se trate y qué negociación se haya efectuado con el proveedor.

Para el análisis técnico de los resultados de toda entidad, es necesario contar con los Estados Financieros. Los Estados Financieros están constituidos por los diferentes documentos contables que tienen por objeto mostrar la situación financiera de la empresa y el resultado de sus operaciones realizadas durante un período de tiempo determinado.

Los Estados Financiero básicos que debe operar toda empresa comercial son: Balance de Situación General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y las Notas a Los Estados Financieros. El análisis de los Estados Financieros se puede definir como un proceso de revisión sobre el contenido de los mismos, con el fin de conocer la información presentada en ellos mediante el análisis realizado, haciendo uso de razones financieras básicas; demostrando así, la realidad de cada elemento o rubro de los Estados Financieros que lo integran y por ende mayor certeza del resultado de sus operaciones.

Es importante en las tiendas de conveniencia, conocer los resultados obtenidos en su operación; es por ello, la importancia de realizar constantes análisis financieros a través de las diferentes razones financieras básicas que se conocen, las que se presentan a continuación.

## **Razones financieras básicas**

Para el análisis financiero de las tiendas de conveniencia, se presentarán las diferentes razones financieras básicas, que pueden ser utilizadas

### **Razones de liquidez**

Por medio de estas razones se mide la capacidad que una empresa posee para cumplir con las obligaciones a corto plazo, debido a que el incumplimiento de cancelar una deuda puede conducir a problemas legales y financieros inesperados. Las principales razones de liquidez son, Razón de Circulante ó Índice de Solvencia y la Prueba Acida ó Liquidez.

### **Razón de Circulante ó Índice de Solvencia**

Con el análisis realizado mediante el índice de solvencia, se puede saber el monto del activo circulante con que se cuenta, para responder ante el monto del pasivo circulante. Por lo expresado se puede determinar, que este índice se aplica cuando surge una eventualidad de hacer uso de los recursos circulantes y cubrir los pasivos a corto plazo. Es recomendable que el Índice de Solvencia, sea la proporción de dos quetzales de activo por cada quetzal de pasivo.

Mediante este análisis se determina si un activo circulante acumula demasiados fondos , así como voluminosos inventarios o cuentas por cobrar, además de verificar si el pasivo circulante es reducido o adecuado para el buen manejo e incremento de las operaciones de la empresa.

$$\text{Formula} \quad \text{IS} = \text{AC}/\text{PCP}$$

$$\text{Índice de solvencia} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Corto Plazo}$$

### **Prueba Acida o liquidez**

Esta razón financiera es similar a la de Circulante, solo que es más rigurosa, debido a que mide los bienes disponibles y exigibles reales para cubrir el pago de los pasivos a corto plazo, es decir que no incluye para su cálculo los inventarios.

$$\text{Fórmula} \quad \text{PA} = \text{AC} - \text{I} / \text{PCP}$$

$$\text{Prueba Acida} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corto Plazo}$$

### **Razones de Actividad o Razones de Uso de los Activos**

Con el uso de estas razones financieras, se logra determinar o medir la efectividad con que la empresa está haciendo uso de sus activos, entre las cuales están:

#### **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Por medio de este análisis, se identifica las veces en que las cuentas por cobrar se han recuperado durante un período determinado; es decir, cuánto se ha cobrado respecto al crédito otorgado a los clientes. Para aplicar dicha fórmula debe sacarse previamente un promedio del rubro en mención, por lo que se suman el saldo inicial y final, el total obtenido se divide entre dos.

Fórmula       $VNC / PCC$

Ventas Netas al Crédito / Promedio Cuentas por cobrar del período

#### **Plazo Medio de Cobranza**

A pesar de que en las tiendas de conveniencia no se otorgan créditos, sí existe la necesidad de dejar como referencia el uso de este índice financiero, debido a que ocasionalmente se hace necesario otorgar crédito a cierta persona o entidad comercial conocida.

El plazo medio de cobranza nos indica, el plazo en días en que se logra la recuperación del crédito otorgado; es decir, durante ese tiempo la empresa no recibe ingresos en concepto de cuentas por cobrar.

Fórmula       $365 \text{ días} / \text{Rotación de Cuentas por cobrar}$

#### **Rotación de Inventarios**

Indica con qué eficiencia las tiendas de conveniencia convierten su inventario en ventas; es decir, el número de veces que rota el inventario en determinado tiempo. Como parte importante para las tiendas de conveniencia es que su rotación no sea alta; es decir, que el inventario sea rotado como máximo cada dos meses, debido a la variedad de productos que se manejan, de lo contrario se demuestra que está siendo mal administrada la tienda.

Rotación de Inventarios =  $\text{Costo de Ventas} / \text{inventario}$

**Plazo Medio de Ventas**

A través de este Índice, se puede determinar plenamente el número de días que permanece la mercadería sin venderse o en bodega; es decir, indica el período de tiempo que el inventario necesita para su movilización.

$$\text{Plazo Medio de Ventas} = 365 \text{ días} / \text{Rotación de Inventarios}$$

**Rotación de Cuentas por Pagar**

Este es un índice de mucha utilidad en las tiendas de conveniencia, ya que indica las veces que se ha pagado a los proveedores en un período de tiempo.

$$\text{RCP} = \text{Compras al Crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Pagar del período}$$

**Plazo Medio de Pago**

Con el uso de este índice, se establece el plazo en días en que la empresa necesita para cubrir las obligaciones adquiridas con sus proveedores.

$$\text{Plazo Medio de Pago} = 365 \text{ días} / \text{Rotación de Cuentas por pagar}$$

**Razones de Rentabilidad**

Son las que nos sirven para medir la capacidad de éxito o fracaso de una empresa en determinado tiempo; es decir, que se logra determinar el beneficio o ganancia posible en la inversión del capital. Este es uno de los principales índices financieros que todo inversionista analiza previo a realizar determinada inversión, o cerciorarse de que la empresa actual es capaz de seguir funcionando como negocio en marcha.

**Margen de Utilidad Bruta**

Indica la ganancia obtenida de cada quetzal vendido representada en porcentajes, el cual resulta de restarle a las ventas el costo de los bienes vendidos.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \text{Ventas} - \text{Costo de ventas} / \text{ventas}$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \text{Utilidad Bruta en ventas} / \text{ventas netas}$$



### **Margen de Utilidad Operativa**

Mide el costo de los bienes vendidos, representado en porcentajes el cual resulta de dividir las utilidades en operación (utilidades antes de intereses e impuestos) dentro de las ventas.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \text{Utilidad en operación} / \text{Ventas}$$

### **Margen de Utilidad Neta**

Mide la utilidad que resulta de cada quetzal vendido, después de restarle todos los gastos operativos, intereses e impuestos; el margen de utilidad neta es representado en porcentajes, también es llamado como rentabilidad en ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$$

### **Rendimiento de inversión**

Este Índice es utilizado para verificar el rendimiento sobre la inversión realizada de parte de los propietarios o inversionistas, se puede determinar cuánto ingreso produce en promedio cada quetzal en relación a los activos, así como la inversión propiamente dicha.

$$\text{Retorno de los activos} = \text{Utilidades netas} / \text{Activos totales}$$

$$\text{Retorno sobre capital contable} = \text{Utilidades Netas} / \text{Capital Contable}$$

### **Razones de Estabilidad**

Estas razones financieras, son las que miden el grado de garantía que tienen los acreedores a largo plazo mediante las inversiones a largo plazo. Con el análisis de esta razón se determina la forma en que los activos fijos respaldan o garantizan las obligaciones a largo plazo. Para efectuar el cálculo de esta razón, se deben tomar los activos fijos netos.

$$\text{Razones de Estabilidad} = \text{Activo Fijo Neto} / \text{Pasivo Largo Plazo}$$

### **Razón de endeudamiento**

Por medio de esta razón se puede establecer el porcentaje de activos que han sido adquiridos con fondos emanados de la deuda adquirida, mientras que el porcentaje restante será el que se ha obtenido mediante el capital de los propietarios o accionistas según sea el caso.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

### **Razón de Propiedad**

Demuestra con su cálculo la parte del activo que se ha adquirido con capital propio; es decir, constituye el activo que realmente es parte de la empresa.

$$\text{Razón de propiedad} = \text{Capital Contable} / \text{Activo Total}$$

Las principales razones financieras antes presentadas, serán aplicadas en el Capítulo IV, numeral 4.4.3, que trata del tema: Análisis e interpretación de los principales rubros de los Estados Financieros; en esta parte del capítulo IV, se analizan los rubros de Compras, Ventas, Inventarios y Disponibilidades, aplicando en cada rubro las diferentes razones financieras que le aplican.

### **3.3 Fuentes de Financiamiento**

Las tiendas de conveniencia en Guatemala, son entidades que para mantener su posición comercial, han utilizado fuentes de financiamiento internas y externas. Las fuentes de financiamiento, son opciones financiero-económicas a que las entidades acuden para agenciarse de fondos, y así cubrir los compromisos adquiridos.

#### **3.3.1 Fuentes Internas**

Las fuentes internas, la constituyen la inversión efectuada por los propietarios o socios, así como los incrementos realizados a capital en el transcurso de sus operaciones

#### **3.3.2 Fuentes Externas**

Las fuentes externas, están formadas por todas aquellas entidades existentes y reguladas por el mercado financiero, como financieras, bancos, entre otras, además, entidades no reguladas legalmente por el mercado financiero, pero si constituidas legalmente como entes comerciales, productores o distribuidores de productos o mercancías; dichos entes comerciales, se constituyen o se denominan proveedores de mercancías, de quienes las tiendas de conveniencia hacen uso a efecto de agenciarse de fondos y poder mantener y ofrecer un mejor surtido de productos y así satisfacer las necesidades de sus clientes.

Proveedor, son las instituciones o personas que tienen la función de surtir de productos a las tiendas de conveniencia, a efecto de que éstas puedan mantener el inventario necesario y disponible para la venta; los proveedores ofrecen cierto tiempo para cancelar la factura, el tiempo que otorgan de crédito oscila entre 8 y treinta días, dependiendo el producto y la política del proveedor. En Guatemala, usualmente la mayoría de tiendas de conveniencia realizan sus compras al crédito, aplicando sus márgenes de ganancia establecidos por la administración y así obtener la rentabilidad deseada.

A través de proveedores, las tiendas de conveniencia se ven beneficiadas, debido a que hacen uso de recursos financieros de otra persona o empresa, para mantener el surtido necesario y después de haberlo vendido pagar el mismo; es esta la manera más sencilla y práctica de multiplicar los recursos financieros en una empresa de este tipo. Lógicamente, estas operaciones deben ser planificadas y administradas eficientemente por el gerente financiero, porque de lo contrario, puede ejecutar su plan de pagos hacia proveedores y causar así pago de sobrecargo en las facturas, y posteriormente minimizar el margen de ganancia establecido inicialmente; y peor aún, arriesgarse a que los proveedores ya no despachen los productos necesarios para el surtido de la tienda y en consecuencia, perder clientes paulatinamente.

Entre las fuentes externas de financiamiento que aplican al sistema bancario nacional y que perfectamente puede ser utilizado por las tiendas de conveniencia, está denominado Fuentes Bancarias de Fondos a Corto Plazo sin Garantía, consisten en que el banco otorgue a la empresa un financiamiento temporal, con el fin de cubrir necesidades emergentes. “Los préstamos sin garantía a corto plazo otorgados por bancos comerciales representan la fuente primaria de los fondos negociados a corto plazo de las empresas, su fuente principal es el crédito negociado (cuentas por pagar). Los bancos prestan fondos a corto plazo sin garantía en tres formas básicas: 1) a través de documentos, 2) mediante líneas de crédito y 3) por medio de convenios de crédito revolvente”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, tercera edición, pag, 336

“**Los Documentos de crédito**, es un préstamo de pago único, que el banco otorga a petición de una persona o empresa con antecedentes buenos dentro de la institución bancaria, para su realización podrá utilizarse un documento de crédito que su plazo de vencimiento oscile entre los 30 y 90 días. **Una Línea de Crédito** es un convenio entre un banco comercial y una empresa; en el convenio se establece el monto de los préstamos a corto plazo no asegurados que el banco podrá a disposición del solicitante de crédito, un convenio de línea de crédito funciona durante el periodo de un año y señala a menudo ciertas restricciones al solicitante. Un convenio de línea de crédito no es un préstamo garantizado, pero indica que si el banco cuenta con suficientes fondos disponibles, el solicitante podrá disponer de ellos. **Un convenio de crédito revolvente** es una línea de crédito garantizada. Está garantizada en el sentido de que el banco comercial que pacta el convenio le asegura al prestatario que podrá disponer de una cantidad específica de fondos, independientemente de la escasez del dinero. Es común que un convenio de crédito revolvente se otorgue por un periodo mayor de un año; incluso, se pueden realizar convenios de dos o tres años”.<sup>26</sup>

Para que una empresa pueda o requiera de préstamos o financiamiento con las características antes descritas, necesariamente debe tener un alto grado de confiabilidad ante las autoridades del banco; es decir, su record en el uso de sus cuentas bancarias y crediticias deben estar impecables. Lo más recomendable, es el uso de un préstamo a través del convenio de crédito revolvente, por ser este un sistema garantizado en la obtención de los fondos, aunado a esto, se pagan intereses únicamente por la parte o cantidad de dinero utilizada realmente durante el plazo pactado. La ventaja de este tipo de crédito, es que no necesita de tanto formalismos ni requisitos engorrosos para su trámite, sino que únicamente el solicitante puede obtenerlo mediante una carta dirigida al gerente del banco, quien la analizará y en base a su estudio determinará si autoriza o no el crédito.

Es importante que las operaciones bancarias se lleven bien controladas, para que cuando sea necesario requerir una transacción como la antes mencionada, se tenga el apoyo de parte de la entidad bancaria con que se esté trabajando, y cubrir así cualquier eventualidad que pueda

---

<sup>26</sup> Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, tercera edición, pag. 336-340

presentarse; sin embargo, la necesidad de solicitar un crédito por parte de las tiendas de conveniencia, realmente debiera ser remoto, debido a que si se manejan adecuadamente los créditos obtenidos mediante los proveedores de productos, automáticamente se está obteniendo financiamiento por esa vía; es decir, se debe tener un eficiente control de pagos para que se obtengan los beneficios esperados y el administrador financiero debe saber manejar los fondos para mantener un remanente disponible por cualquier emergencia que pueda ocurrir.

## Capítulo IV

### 4 El Contador Público y Auditor como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia en Guatemala.

Para ilustrar de mejor forma el resultado de la investigación sobre el tema antes titulado y con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la operatoria tanto administrativa como financiera de las tiendas de conveniencia en Guatemala, se presentan los elementos que se cree sean de suma importancia para establecer mejoras significativas al funcionamiento de estos establecimientos dentro del mercado nacional.

Para efectos de visualizar de manera directa la aplicación de las Razones Financieras Simples en el análisis de los Estados Financieros de una Tienda de Conveniencia, donde su actividad principal es: La comercialización de surtido amplio de productos, entre los que se pueden mencionar: licores, cigarros, abarrotes, comida rápida, lubricantes, entre otros. Se presenta el Balance General y el Estado de Resultados de: **TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.**, terminados el 30 de junio del año 2002 y 2003; es decir, se está presentando dos años, con el objeto de comparar los resultados obtenidos antes y después de aplicar los cambios propuestos en el presente trabajo. Con base a la comparación efectuada, se puede determinar las debilidades y fortalezas encontradas en los estados financieros indicados.

Como información adicional, se puede indicar que: Tienda La Conveniencia S.A., fue fundada en el año de 1993, está ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala, es propiedad de UNA EMPRESA TRANSNACIONAL, administrada por una Sociedad Anónima mediante el concepto de **Franquicia**, sirve a su clientela durante las veinticuatro horas todos los días del año, ofreciendo gran variedad de productos y servicios; pertenece a la Cadena de Tiendas de Conveniencia de la empresa Transnacional propietaria de la marca, posee gran similitud en su infraestructura con las tiendas de la cadena de tiendas a que pertenece; por las condiciones establecidas en el contrato realizado mediante la franquicia es administrada con total libertad en

el aspecto de personal e inventario a vender; sin embargo, existen ciertas directrices específicas dadas por la Casa Matriz a la que pertenece, en concepto de imagen, horarios y promociones.

La tienda estudiada cuenta con varios proveedores que le surten los diferentes productos que vende, su política de ventas es estrictamente al contado, utilizando como única excepción de crédito, el uso de tarjetas de crédito, lo que se toma como contado debido a que su cobrabilidad puede ser desde las veinticuatro horas siguientes hasta el tiempo que se demore en reclamar el pago a las casas emisoras de tarjetas de crédito.

#### **4.1 La Organización de la empresa**

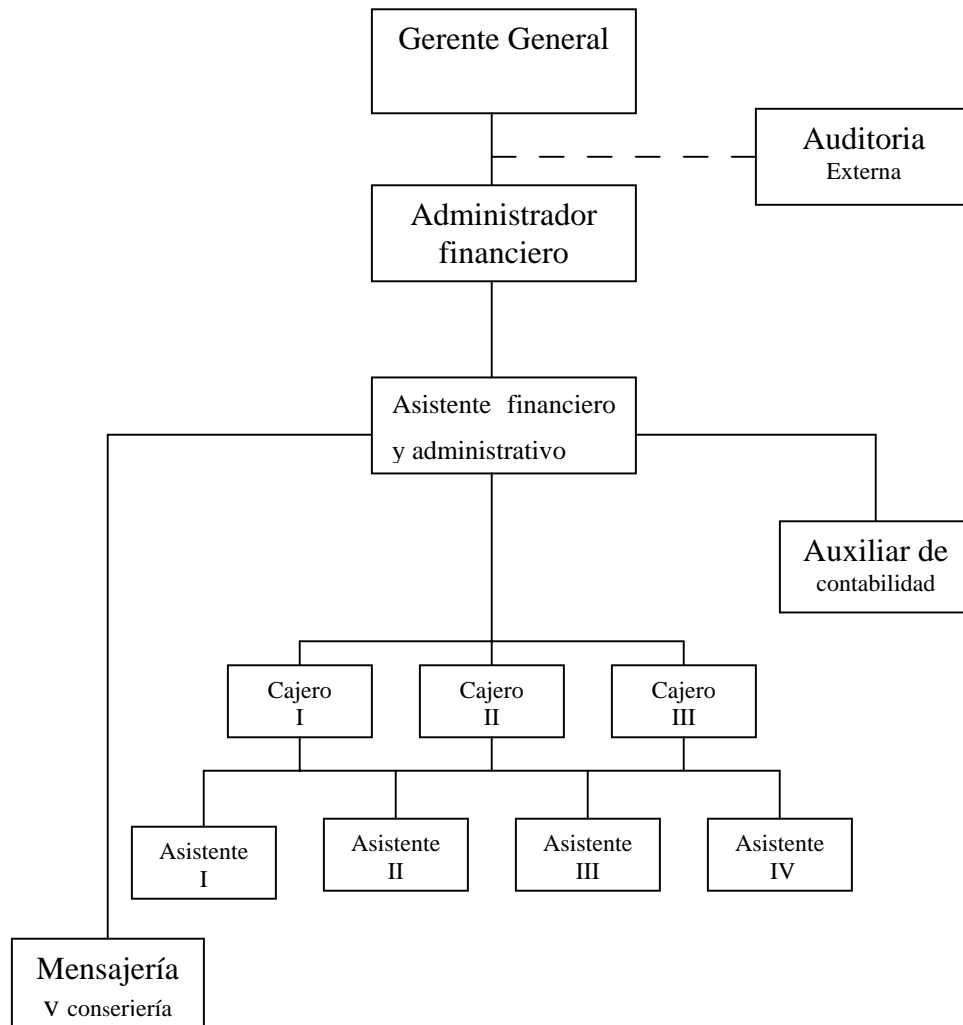
Las tiendas de conveniencia en Guatemala, están organizadas como entidades comerciales que cumplen los lineamientos legales, establecidos por las diferentes leyes que aplican para todo ente comercial, patentado en el Registro Mercantil como tal y ante la Superintendencia de Administración Tributaria como contribuyente.

##### **4.1.1 Organigrama Funcional**

Estructuralmente estas tiendas cuentan con cierto grado de organización que les permite laborar y mantenerse dentro de la competencia existente en el mercado Guatemalteco; sin embargo, se presenta a continuación un organigrama que contiene los cambios sugeridos a la estructura actual, con el objetivo que beneficien y faciliten la labor administrativa, así como delimitar de mejor forma los diferentes puestos jerárquicos dentro de las mismas.

Con el presente organigrama, se pretende que el personal conozca plenamente ante qué persona son responsables, por lo que se cree será herramienta de suma importancia para la administración de las tiendas de conveniencia.

## ORGANIGRAMA SUGERIDO DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA EN GUATEMALA





#### **4.1.2 Manual de Funciones**

Para que las tiendas de conveniencia sean administradas y operadas de mejor forma, es necesario efectuar cambios significativos en las responsabilidades y funciones de cada integrante de su grupo de empleados, tanto administrativos como operativos, lo cual conlleva a maximizar los recursos humanos y financieros, buscando así obtener mejores resultados.

Con el objeto de simplificar la labor individual de cada empleado involucrado en las operaciones de las tiendas de conveniencia, se describen brevemente las funciones y responsabilidades, con lo que se pretende esclarecer y mejorar el accionar de los mismos.

Con el manual de funciones, se busca incrementar el resultado colectivo dentro de las tiendas de conveniencia, debido a que si individualmente mejoran las personas, unificando esfuerzos el beneficio será mayor en este tipo de negocios, debido a que se llegará a delimitar fehacientemente las atribuciones y la delegación de funciones surtirá el efecto que realmente se busca en la administración.

##### **a) Gerente general**

Dentro de toda estructura administrativa debe existir un personaje, quien es el que a la postre toma las decisiones si se hace o no cierta actividad; en el caso de las tiendas de conveniencia, el gerente general está representado por los propietarios en caso de las tiendas que están operando con el sistema de franquicia si fuera persona individual, o por el representante legal de la sociedad si así lo fuera; para el caso de las tiendas operadas directamente por la petrolera o casa matriz, su gerente general es el representante para Guatemala nombrado por la Casa Matriz.

El gerente general debe en consecuencia tener a su disposición toda la documentación y análisis realizados previamente por sus colaboradores, los cuales discute y analiza para tomar las decisiones pertinentes.

Normalmente el Gerente General realiza actividades más que todo de supervisión general a las tiendas, donde observa las fortalezas y debilidades encontradas, para luego discutir con sus

colaboradores las correcciones a implantar; es decir, no debe ejecutar directamente ninguna actividad de mando hacia los trabajadores, para que se respete la jerarquía existente dentro de la organización.

**b) Auditoria externa**

Por la forma en que están organizadas las tiendas de conveniencia y por la diversidad de operaciones que realizan, existe un departamento de auditoria externa, que funcione a estaff, porque su personal ocasionalmente atiende a toda la cadena de tiendas; las principales atribuciones de este departamento, son:

Es responsable ante la gerencia general de toda su actividad laboral.

Encargado de realizar inventarios físicos en las tiendas de conveniencia.

Realizar arqueos de caja a los cajeros según sea ordenado por la gerencia general.

Fiscalizar y controlar las operaciones contables registradas por el departamento de contabilidad, así como la actividad del administrador financiero.

**c) Administrador Financiero**

Es parte fundamental de las tiendas de conveniencia en la estructura organizacional, ya que se constituye en el cerebro de dicha institución, a través de esta vía, se organiza lo relacionado al área financiera y administrativa, organizando y distribuyendo las labores de cada empleado.

El Administrador financiero de las tiendas de conveniencia, es el responsable de todo el funcionamiento de las mismas, por lo que debe realizar y coordinar eficientemente su plan de trabajo y efectuar la correcta delegación de funciones con sus asistentes y estos a su vez segregan las actividades para cada uno de sus subalternos. Se sugiere que el gerente financiero cuente con un asistente administrativo y financiero, para que cada una de estas áreas sea cubierta a cabalidad, debido a que de esa forma se podrá realizar un buen plan de trabajo el cual debe ser discutido y autorizado por el administrador financiero, para que cuando se traslade y sea ejecutado, surta los frutos que se esperan.

El Administrador financiero debe mantener estrecha comunicación con sus asistentes, con el objeto de velar que la empresa goce de liquidez principalmente, a efecto de que exista buena relación con los proveedores de productos y así poder cubrir con los pagos que se deben realizar a los mismos y de esa manera coordinar que exista suficiente mercancía disponible y satisfacer las necesidades del cliente, para que a través de esas ventas crear mayor rotación del capital y en consecuencia obtener mayor rentabilidad.

En esta oportunidad, el tema central se basa en la actuación del Contador Público y Auditor como Administrador Financiero y Administrativo de las Tiendas de Conveniencia, lo cual demuestra que la función de este profesional no se limita únicamente a efectuar tareas de fiscalización mediante las auditorías que se ejecutan a las empresas como anteriormente sucedía, sino que actualmente se puede observar al Contador Público y Auditor desempeñando actividades de asesoría financiera, así como la de Gerente o Administrador Financiero en las diferentes entidades comerciales.

La diversidad de actividades que ejecuta el Contador Público y Auditor no se debe a la falta de profesionales de otras áreas, sino que a la cambiante situación económica y social que se vive en la actualidad, en donde el profesional debe buscar sus funciones y ofrecer los servicios a su conveniencia, entre las principales funciones del Administrador Financiero de una tienda de conveniencia se encuentran las siguientes:

- a. Realizar constantes revisiones a los márgenes de ganancia de los productos para la venta, contribuyendo a incrementar el volumen de ventas y por ende crecimiento financiero dentro de las tiendas de conveniencia.
- b. Realizar arqueos de caja periódicos a los cajeros, con el fin de mantener controlados los movimientos de los mismos y que el efectivo que se maneja mediante la caja registradora sea de manera correcta.
- c. Verificar diariamente que el monto de lo vendido sea depositado y registrado efectivamente en la cuenta bancaria respectiva.
- d. Adjuntar los reportes de ventas de cada cierre diario, al informe de ventas que se traslada al departamento de contabilidad.

- e. Solicitar a contabilidad información de la disponibilidad de recursos monetarios para realizar compras o pagos inmediatos.
- f. Verificar listados de precios de los diferentes proveedores, para definir a quien comprar y obtener mejores beneficios en relación al costo ofrecido por cada proveedor.
- g. En resumen es el responsable ante la gerencia de todo lo que tenga relación con el aspecto financiero.
- h. Es el responsable de lograr que la segregación de funciones sea una herramienta fundamental para optimizar el tiempo y el recurso humano y brindar buen servicio al cliente en las tiendas de conveniencia.
- i. Distribuir las diferentes actividades hacia el personal, previo a la organización y planificación de las mismas.

#### **d) Asistente financiero Administrativo**

Por la necesidad en las tiendas de conveniencia, de llevar eficientes controles financieros y administrativos que coadyuven a obtener buenos resultados, y en virtud de que una sola persona es inapropiado que realice esa función, es conveniente que dichas entidades posean un asistente del Administrador Financiero, este asistente además puede fungir como Contador General, teniendo para tal actividad a un auxiliar de contabilidad.

En Guatemala, la mayoría de tiendas de conveniencia no cuentan con asistente Administrativo, debido al alto costo que eso representa, sin embargo en la administración de las mismas no se dan cuenta que con la presencia de dicha plaza, se obtendrá mayor rendimiento en el negocio, porque se prestará mejor atención al cliente mediante la supervisión constante a los empleados,

El asistente financiero Administrativo, debe mantenerse en constante comunicación con el Administrador Financiero, a efecto de que exista control directo sobre las actividades financieras y administrativas de la institución, además debe tener conocimiento necesario y amplio de todo lo relacionado con las tiendas de conveniencia, debido a que será la persona que tendrá el poder y

mando para tomar decisiones administrativas o financieras, según sea el caso; es decir, en ausencia del Administrador Financiero, el Asistente Financiero y administrativo será el responsable directo del negocio, realizando pedidos de productos, supervisando y controlando el trabajo de los empleados, coordinando la recepción de productos, entre otras funciones, en consecuencia será quien dirija la operación de la tienda de conveniencia, reportando lo sucedido durante su estancia al administrador financiero, para que se den las correcciones posibles a la labor realizada.

### **Funciones del Asistente Financiero Administrativo**

- a. Sugerir al Administrador Financiero, crear ciertos descuentos en productos que por X o Y razón son facturados por los proveedores con descuentos no pactados previamente.
- b. Elaborar horarios de trabajo para los empleados
- c. Supervisar a los empleados, con el fin de brindar buen servicio al cliente que caracteriza a estas tiendas.
- d. Revisar constantemente el surtido de productos en la tienda de conveniencia, y evitar que se pierdan ciertas mercancías por vencimiento, o que se terminen por alta rotación.
- e. Verificar que las transacciones realizadas por los cajeros sean correctas, es decir que lo que se despacha se cobre.
- f. Velar que la imagen de la tienda permanezca intachable, es decir limpia y accesible en todo momento.
- g. Revisar que el equipo de trabajo se mantenga en perfectas condiciones, y así ofrecer productos y servicios de primera clase.
- h. Coordinar con el gerente financiero y administrativo las diferentes promociones y ofertas, para atraer clientes e incrementar las ventas.
- i. Revisar facturas de los proveedores, que contengan los datos correctos, previo a registrar las compras en el sistema de inventarios, para luego ser trasladadas al auxiliar de contabilidad.

- j. Verificar que productos recibidos de los proveedores, coincidan con la factura, y evitar faltante en inventario.
- k. Cerciorarse que el pedido realizado sea el que efectivamente esté facturado, y de esa manera evitar exceso en inventario o ingreso de producto no autorizado, además de verificar la totalidad de producto recibido.
- l. Fomentar confianza y unidad entre los empleados, mediante su presencia y ayuda en determinado momento.
- m. Incrementar las ventas mediante su presencia, al lograr que los cajeros y auxiliares efectivamente ofrezcan los productos que necesiten ser impulsados.
- n. Atender a los colocadores de las diferentes casas comerciales, para que estos realicen su labor, sin perjudicar la imagen de la tienda de conveniencia.
- o. Demostrar a la administración el efecto positivo que obtendrá la tienda de conveniencia con su presencia.
- p. Crear un programa de merchandising, mediante el cual se logre entender lo que el cliente desea, ofrecer los productos al cliente de tal modo que resulte irresistible comprarlo, partiendo de la base que siempre el foco de atención es el cliente, y los beneficios obtenidos son para todos.
- q. Coordinar con los agentes de seguridad los puntos clave para vigilar adecuadamente a los clientes que pueden en determinado momento ser sospechosos de robo dentro de la tienda de conveniencia.
- r. Realizar corte al cajero, cuadrando el inventario crítico para evitar desvíos en el inventario general, así como cuadrar los depósitos realizados por el cajero y conciliarlos con el reporte de ventas emitido por el sistema computarizado (**ver anexo VII, reporte de turno**).
- s. Coordinar el plan de mantenimiento con el personal encargado de esta actividad.
- t. Ser responsable de preparar la planilla de pago de salarios a los empleados, la cual presentará y discutirá con el Administrador Financiero.
- u. Coordinar los pagos respectivos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así como los pagos de impuestos a las Superintendencia de Administración Tributaria.

**e) Departamento de Contabilidad**

Con el objeto de llevar la información contable, de manera actualizada y confiable, es necesario que exista un departamento contable dentro de las mismas instalaciones de la tienda de conveniencia, con lo cual se logra tener mayor veracidad de los registros contables que se realicen, debido a que la información será operada diariamente, mientras que si se tiene un contador externo puede ocurrir que se extravíe algún documento importante que desvirtúe el resultado de los registros presentados ante la administración.

Con la presencia del contador de planta, el Administrador Financiero obtiene apoyo directo, debido a que es la persona que realizará las labores de Asistente Administrativo y Financiero; es decir, realizará labores tanto en la Tienda de Conveniencia con las funciones ya indicadas para tal efecto, como en el aspecto contable, para lo cual se indicarán las funciones específicas, contando para este caso con su respectivo auxiliar de Contabilidad.

**Funciones del contador**

- a. Velar que se registre diariamente las compras y las ventas en sus respectivos libros contables.
- b. Verificar la correlatividad de los números de factura en las cintas de auditoria, emitidas por la caja registradora, con la cual se ampara las ventas realizadas durante el día.
- c. Revisar que las ventas por departamento, coincidan con el resumen emitido por sistema computarizado existente para operar las ventas.
- d. Trasladar al Administrador financiero cualquier factura de proveedores que tenga alteraciones en su redacción.
- e. Corroborar facturas de proveedores, que contengan estampados los datos correctos en las operaciones realizadas para totalizar costo versus producto facturado, así como los datos de identificación (razón social, fecha y número de Nit).
- f. Poseer de manera accesible e inmediata la información contable, para cuando se la requiera la gerencia.

- g. Cumplir con los lineamientos legales para el registro de las transacciones, con el fin de evitar problemas legales.
- h. Presentar resultados durante los primeros días del mes siguiente, para que la gerencia tome decisiones oportunas según sea el caso.
- i. Ser responsable de crear un programa de pagos a proveedores, el cual debe ser discutido y autorizado con el gerente financiero y administrativo.
- j. Controlar los cobros por remisiones de tarjetas de crédito, operadas en la tienda de conveniencia, verificando que sus descuentos sean los correctos en concepto de comisiones.

### **Auxiliar de Contabilidad**

En el departamento de contabilidad, es necesario mantener un auxiliar, quien debe realizar las funciones secundarias de dicho departamento, tal es el caso de archivo de documentos, clasificación de documentación por fechas o proveedores, entre otras; sin embargo, debe quedar claro que en algunas tiendas que son relativamente pequeñas puede significar alto costo mantener un auxiliar del contador, por lo que en este caso, queda a discreción de la gerencia si se contrata o no a esta persona.

### **f) Cajero Principal**

El cajero de una tienda de conveniencia se caracteriza por ser una persona multiusos; es decir, no solo cobra como lo hace el cajero de un supermercado tradicional, sino que debe realizar otras actividades ajenas a las del cobro a los clientes, por tal razón se presentan las atribuciones que debe realizar.

- a. Ser la persona encargada de manejar la caja registradora dentro de la tienda de conveniencia, cobrando al cliente cuando realiza su compra.
- b. Mantener la apariencia personal requerida por la administración para brindar buen servicio; es decir, uniforme autorizado e higiene personal impecable.
- c. Previo a iniciar el turno de trabajo, recibir y contar el fondo de efectivo entregado por el administrador financiero, el fondo de efectivo recibido utilizará para dar cambio a sus clientes, dicho fondo es una cantidad de dinero asignada para cada



cajero que al final del turno no debe ser sumada como venta; asimismo, recibir instrucciones del administrador financiero, si existe algún hecho o instrucción adicional a las actividades normales de un cajero, (ejemplo Nuevas ofertas).

- d. Ser responsable y velar que en la caja registradora exista poco dinero en efectivo y ordenado, además depositar en la caja fuerte con cierto rango de tiempo ó cuando exista X cantidad de dinero especificada por la administración.
- e. Mantener una maquina con luz ultravioleta, para verificar si los billetes de alta denominación no sean falsos.
- f. Tener cuidado que no le hagan el juego del billete, que consiste en recibir un billete de alta denominación, luego el cliente tratará de confundirlo ofreciéndole sencillo para que le devuelva billetes de cierta denominación, lo que se evita preparando el vuelto o cambio y no aceptar distracciones de parte del cliente.
- g. Mantener el área de trabajo ordenada y los instrumentos necesarios para una buena atención al cliente, bolsas, servilletas, entre otros utensilios.
- h. Verificar en cada turno que las facturas emitidas por la caja registradora, estén claras, de lo contrario solicitar a la gerencia que cambie la cinta para mejor presentación en la impresión de la factura.
- i. Atender al cliente de manera personalizada, quien además pueda servir de asesor para aquellas personas que no saben que comprar en determinado momento; es decir, no debe ser un cobrador únicamente como suele suceder, sino que debe ser buen asesor y vendedor, impulsando productos que estén ofertados y lograr así, incrementar las ventas por esa vía.
- j. En el momento de entregar el cambio al cliente, tendrá que contar el efectivo frente a él, para evitar reclamos posteriores y despedirse del cliente de manera cortés agradeciendo su visita e invitándolo a que vuelva.
- k. Si el cajero necesita ausentarse momentáneamente de la caja, debe llamar a su auxiliar para que le cubra y pueda atender a los clientes en su ausencia.
- l. Previo a finalizar el turno, el cajero preparará el dinero asignado por la gerencia como fondo y entregarlo al cajero que recibirá el siguiente turno, dejando las

diferentes denominaciones de billetes y monedas para que pueda dar cambio a los clientes cuando sea necesario .

- m. Al finalizar el turno, el cajero debe contar ciertos productos, denominado inventario crítico, consistente en llevar el control de ventas de productos que en determinado momento pueden ser robados por el cliente, ejemplo licores, cigarrros, entre otros.
- n. Anotar en el reporte los números de transacción inicial y final de cada caja registradora si son más de una, cada transacción es la factura que se le emite al cliente; dichas transacciones están estampadas en la cinta de auditoria de cada caja.

**g) Asistente de Tienda**

Se hace necesario la existencia de asistentes de tienda, que sirvan como auxiliares del cajero principal en las tiendas de conveniencia, debido a que una sola persona es imposible que atienda la cantidad de clientes que visitan las mismas. El número de asistentes de tienda o auxiliares, dependerá del volumen de ventas que tenga la tienda determinada, así como el sector donde esté ubicada. Entre las funciones principales del auxiliar de cajeros se describen las siguientes.

- a. Cubrir al cajero principal en cualquier momento que se requiera, sean estos: descansos, horas de alimento, entre otras necesidades.
- b. Conocer y saber utilizar todo equipo de trabajo que utiliza el cajero principal, como la caja registradora y maquinas para procesar tarjetas de crédito.
- c. Estar capacitado para atender de buena forma al cliente; es decir, tener amplio conocimiento de las funciones del cajero.
- d. Brindar asesoría al cliente con relación a la búsqueda de ciertos productos que necesita y no encuentra.

**h) Mensajería y Conserjería**

Es importante que en las tiendas de conveniencia exista una persona que se encargue de mantener la imagen dentro de las tiendas de conveniencia en óptimas condiciones, a efecto de que se ofrezca un ambiente limpio y agradable para que el cliente se sienta cómodo al momento que necesita y desee utilizar los servicios que allí se prestan. Además de realizar la función de

conserje, esa misma persona puede realizar las actividades de mensajero, debido a que la actividad de mensajería no tiene mucha demanda en estos negocios, por tal razón, es conveniente unificar estas dos actividades.

La persona que labora como mensajero y conserje, debe cumplir con las funciones siguientes:

- a. Realizar las diferentes actividades de mensajería que sean necesarias y atribuidas por su superior.
- b. En el caso de las tiendas que son administradas por la petrolera o casa matriz, existe un mensajero de planta, que cubre los servicios de mensajería a todas sus tiendas además de la oficina central, en este caso el mensajero estará a las órdenes del gerente general o la persona que él asigne para tal efecto.
- c. Mantener los ventanales, piso, góndolas y puerta principal de la tienda limpios, así como áreas verdes bien recortadas para que den buena imagen al cliente.
- d. Brindar asesoría al cliente con relación a la ubicación de los servicios sanitarios que el cliente busca.
- e. Revisar constantemente que el servicio sanitario se mantenga limpio, y con los accesorios necesarios para ser utilizados.
- f. Velar que el equipo de iluminación interna de la tienda se encuentre en perfectas condiciones.
- g. Vaciar los basureros de la tienda con frecuencia, a efecto de que el cliente no vea exceso de basura.

#### **4.2 Sistemas y Procedimientos Administrativos**

Entre los Procedimientos Administrativos principales que las tiendas de conveniencia deben tener, están: Capacitación al personal; Atención al Cliente; Contingencias. Con estos procedimientos se cubre en forma ordenada y sistemática, la información, y las instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una tienda de conveniencia, los cuales son necesarios para la mejor ejecución del trabajo de sus empleados.

Con la implantación y aplicación de los procedimientos propuestos, se busca lograr la optimización de los recursos administrativos y financieros; es decir, si se ubican de tal manera que su función sea eficiente.

#### **4.2.1 Descripción del Procedimiento de Capacitación al Personal**

Para que una empresa de servicios como lo son las tiendas de conveniencia permanezca y aumenten sus ventas, es conveniente y necesario que a su personal se le mantenga constantemente en capacitación; es decir, mantenerlos a la vanguardia de todos aquellos aspectos que influyen positivamente en el funcionamiento del personal, tal es el caso de:

- a. Tener un lugar específico y amplio para reunir a su personal durante se realicen reuniones de capacitación.
- b. Organizar seminarios y cursillos que puedan impartirse dentro de la empresa, los cuales deben ser plenamente planificados por la administración.
- c. Organizar talleres en las cadenas de tiendas, para retroalimentar al personal con los empleados de otras tiendas afines al compartir experiencias.
- d. Estar atentos a los seminarios que imparten las diferentes entidades como el INTECAP, con enfoques de mejorar el servicio de las actividades relacionadas a las tiendas de conveniencia.
- e. Mantener en las tiendas; manuales que contengan información sobre cursos ya impartidos, con los cuales se logra retroalimentar a los empleados; luego realizar a los empleados exámenes o pruebas selectivas en relación a las actividades que realizan, con el objetivo de que no sean olvidadas ciertas características específicas de este tipo de negocios, como lo son la rapidez, el servicio, la amabilidad, entre otros.
- f. Reforzar las debilidades observadas en el personal de manera individual, mediante charlas directas con el administrador-empleado, y así lograr mayor eficiencia operativa de parte del empleado.
- g. Capacitar en los diferentes aspectos laborales a todo el personal, con el objeto de que sepa qué hacer en los momentos clave o de peligro, como la reacción que debe

tomar el personal en caso de que ocurran incidentes fuera de lo común, tal el caso de un terremoto, asalto, e inundación.

- h. Mantener estrecha comunicación con el personal para saber qué realmente hace falta para distinguirnos como negocio; ejemplo, hacerlos partícipes directos de la crítica hacia la competencia y que brinden recomendaciones y sugerencias a la gerencia, que le son de utilidad en la toma de decisiones, debido a que son los empleados de las tiendas los que tienen la interrelación con los clientes y conocen lo que ellos prefieren.
- i. En síntesis, la capacitación al personal, se puede resumir como actualización, que se obtiene mediante la lectura, crítica, participación en actividades laborales, además de otras actividades que ayuden a la capacitación del personal.

Además de los ítems anteriores y para efectos de visualizar de manera gráfica la función de la administración en la capacitación del personal, se presenta en las siguientes páginas, el procedimiento de capacitación al personal con su flujograma, que al ser aplicado, se obtendrá mejores resultados en el trabajo del personal.

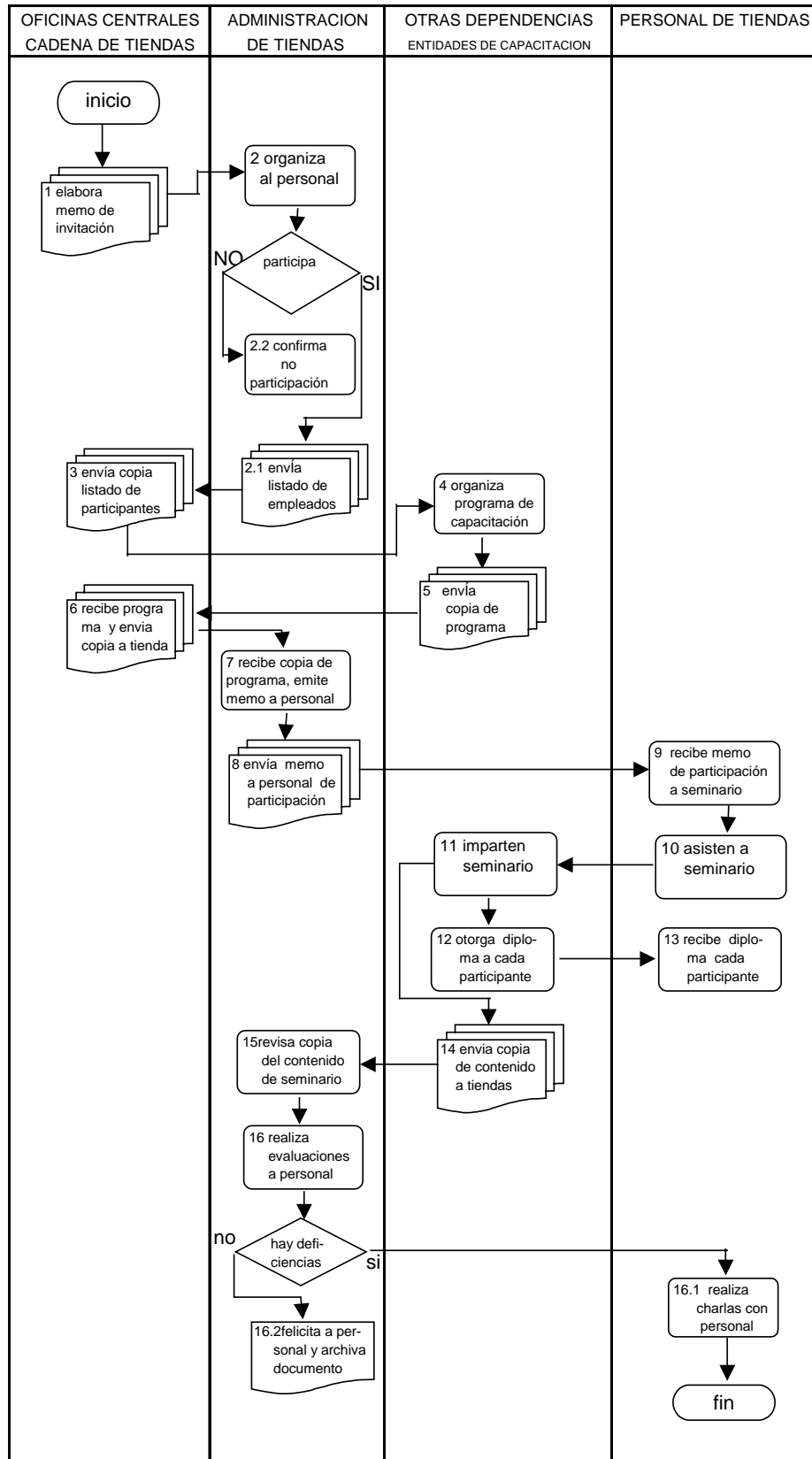
### **Flujograma**

La presentación de los flujogramas, se hace en dos fases, la primera presenta la forma descrita del procedimiento, a través de tres columnas: la persona responsable, el Número de paso correlativamente y la actividad que realiza la persona indicada; en la segunda fase se presenta el flujograma gráficamente; es decir, por aspectos de espacio no se presenta en la misma hoja el flujograma con su descripción y actividades, sino que la narrativa de todas las actividades del procedimiento se presenta en la hoja previa al flujograma como tal.

**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**  
**FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

<u>RESPONSABILIDAD</u> (quién lo realiza)	<u>PASO</u>	<u>ACTIVIDAD</u> (cómo lo realiza)
Gerencia oficinas Centrales Recursos Humanos	1	organiza seminarios, enviando un memorando de invitación a los administradores de las diferentes tiendas.
Administrador financiero de tienda	2	revisa memorando de invitación y organiza a personal para enviarlo a seminario.
	2.1	sí participa, envía listado a oficinas centrales de empleados que participarán en seminario.
	2.2	No participa, confirma vía telefónica su no participación y archiva memorando de invitación.
Recursos Humanos oficinas centrales	3	recibe listado de participantes de las diferentes tiendas y envía copia de esos listados a entidad capacitadora.
Entidad capacitadora	4	recibe listado de personal de oficinas centrales y organiza programa para capacitación
	5	envía programa de capacitación a oficinas centrales.
Recursos Humanos oficinas centrales	6	recibe programa de capacitación y envía copia de programa a los administradores de tiendas.
Administrador financiero de tienda	7	recibe programa de capacitación y elabora listado de empleados
	8	envía memo a empleados para confirmar su participación en la capacitación programada.
Empleados de tienda	9	reciben memorando con indicaciones de donde y cuando se hará la capacitación.
	10	asisten a seminario de capacitación.
Entidad capacitadora	11	imparte seminario de capacitación a personal participante
	12	entidad capacitadora otorga diploma a cada participante
Empleados de tienda	13	recibe diploma cada participante
Entidad Capacitadora	14	envía a administradores de tiendas copia del contenido del seminario impartido
Administrador financiero de tienda	15	recibe y revisa el contenido de seminario
	16	realiza evaluaciones sobre el contenido al personal, y verifica si existen deficiencias en el personal de lo aprendido.
	16.1	existen deficiencias, realiza charlas internas con el personal para reforzar las debilidades encontradas.
	16.2	No encuentra deficiencias, emite carta de felicitaciones a cada uno de los empleados participante además de un incentivo económico archiva copia de seminario.

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL  
 FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL



#### **4.2.2 Descripción del Procedimiento de Atención al cliente**

Los procedimientos de atención al cliente son de carácter obligatorio para que las entidades estudiadas puedan a través de su personal dar buena imagen y atender de forma adecuada a sus clientes. Partiendo de la naturaleza de las tiendas de conveniencia que ponen gran énfasis en el público o clientes, y desde el punto de vista que, todo vendedor debe conocer el producto que vende; en lo que a sus características, propiedades, calidades y otras cualidades que con el producto se relaciona, para asesorar al cliente en la compra del producto ofrecido.

Debido a la variedad de productos que se manejan en las tiendas de conveniencia, se necesita que el personal conozca a plenitud la ubicación de los productos que allí se venden y así servir de guía para el cliente con el fin de que este encuentre lo que busca, y aprovechar el momento para inducirlo a comprar otro producto afín al que busca; es por ello, que la administración financiera y administrativa de estos establecimientos, debe velar para que se apliquen los enunciados siguientes:

- a. La Administración de tiendas de conveniencia, debe organizar con frecuencia talleres, coordinar con entidades o personas dedicadas y experimentadas en dar cursos de atención al cliente, para que sean impartidos al personal de las tiendas de conveniencia y así estar seguros que su personal está con capacidad de brindar buen servicio a la parte esencial de todo negocio como lo son sus clientes.
- b. Concientizar al personal que atiende las tiendas de conveniencia, cajeros y asistentes de cajeros, que el cliente es primero antes de cualquier otra actividad; es decir, que se debe atender al cliente de inmediato y suspender otras actividades; como la colocación de productos, limpieza de góndolas y otras que no afecten el negocio con su suspensión temporal. La buena atención, es el arma con que se ataca al cliente; es decir, debe abordarlo rápidamente, ser amable y servirlo como el cliente busca.
- c. Que el empleado sepa que la atención al cliente inicia con la buena apariencia del empleado que atiende; es decir, tener uniforme impecable, tener cabello bien recortado en el caso de los hombres; las mujeres por su parte, no usar demasiado maquillaje para mostrar un aspecto fresco y cuidar mucho el vocabulario, es por eso



que la gerencia debe determinar qué tipo de joyas puede utilizar el personal dentro de la tienda.

- d. Previo a iniciar su turno, el empleado debe autoevaluarse personalmente en relación a su vestuario, cabello, manos limpias, dientes limpios, entre otros aspectos, para no dar un mal aspecto frente al cliente.
- e. Cuando el cajero o los asistentes del cajero, consuman sus alimentos, deben rotarse a manera que no estén frente al cliente comiendo, mucho menos masticar chicle o fumar; así como, el personal debe evitar tocarse el pelo, rascarse la cara u otro movimiento que pueda dar mala imagen ante el cliente.
- f. El cajero debe tener cuidado en atender a todos los clientes por igual, no discriminar a nadie por ningún motivo; es decir, el cajero debe estar atento a las diferentes personalidades de los clientes que atiende, debe tener control, tacto y paciencia, para mantener la calma en casos difíciles que se presentan ocasionalmente, como cuando se atiende a un cliente que va enojado o quiere las cosas más rápido de lo normal.
- g. El cliente es receptivo del ambiente que existe dentro de las tiendas de conveniencia, por lo que los empleados deben tratarse de manera atenta y amistosa entre sí para que el cliente observe que de esa forma será también tratado; Si surge un problema entre el personal de la tienda de conveniencia, el administrador debe tratarlo de manera tal, que el cliente no se percate de ello, debido a que el cliente es sumamente perceptivo y es perjudicial para los objetivos de la empresa.
- h. Aunado a la imagen del local, el empleado debe mantener buen comportamiento, así como acoger al cliente desde su entrada con una sonrisa y bienvenida a través de un saludo, así como despedida amigable al momento de su retiro.
- i. Los empleados deben mantener el compromiso de trabajar en equipo, es decir estar siempre atentos si el compañero necesita ayuda, porque trabajar de esa manera le será mucho más fácil realizar sus actividades y lograr los objetivos tanto individuales como colectivos.
- j. El personal de tienda debe estar consciente que cuando por X o Y razón no puede llegar a sus labores, tendrá que llamar al administrador de la tienda con el máximo de tiempo posible para que éste reorganice el turno que inicia, y así no perjudicar al

cajero que está saliendo de turno. Así también, tener claro que cualquier solicitud especial de cambio de turno debe hacerlo con anticipación, para no crear dificultades en la organización de los turnos de trabajo para todo el personal.

- k. La mejor forma que el administrador muestra a su personal un enfoque de lo que es el servicio al cliente; es a través del ejemplo, presentando siempre actitud positiva y exhortándolos a seguir en la ruta de la buena atención al cliente y estar consciente que el cliente satisfecho es el que se siente bien y regresa, es por ello que se debe buscar siempre la satisfacción de sus clientes, cultivando así compradores constantes y por ende se obtendrán mayores ganancias en las ventas realizadas.
- l. La administración tiene que elaborar manuales de procedimientos de atención al cliente, que mediante la supervisión constante a los empleados esos manuales deben ser evaluados junto al personal, para observar debilidades y fortalezas presentadas en el momento de atender al cliente, la evaluación puede realizarse en forma conjunta o en forma individual con los empleados según sea el caso.
- m. Hacer del servicio al cliente una herramienta de mercadeo para lograr satisfacer las necesidades de la clientela.
- n. Elaborar un programa de merchandising, que facilite al cliente la ubicación de los productos, y así resulte atractivo para el cliente y decida llevar algo adicional a lo que buscaba.
- o. El cajero cuando atiende al cliente debe expresarse con claridad, con seguridad, sonriente y amistoso, si es posible llamar al cliente por su nombre; éstos son aspectos que favorecen a que el cliente se sienta bien atendido; es decir, el cajero no debe interferir la atención a su cliente por contestar el teléfono, por atender a proveedores o por otra actividad que desvirtúe la atención al cliente
- p. El administrador de la tienda debe acostumbrar al personal a que realice ventas extraordinarias, las cuales constituyen aquellas ventas que el cliente no piensa hacer; sin embargo, el cajero le sugiere llevar alguna mercadería que sea afín a lo que haya comprado, como cuando el cliente compra comida únicamente, el cajero puede sugerir llevar alguna bebida.

- q. Como parte primordial de una buena atención, el cajero debe seguir los pasos siguientes:
1. Buenos días (buenas tardes, buenas noches),
  2. Bienvenido sea a ..... su tienda amiga,
  3. ¿en qué puedo servirle?,
  4. Por último Gracias por su compra, esperamos que vuelva pronto.
- r. Cuando por cualquier motivo el servicio rápido y eficiente es difícil de llevarlo a cabo, se sugiere actuar de la siguiente manera.
1. Si hay muchos clientes:
    - i. Hacer contacto ocular con los clientes y de esa manera les hará saber que pronto los va a atender, expresarles de manera breve que enseguida estará con ellos, o un breve saludo, como buenos días.
    - ii. Cuando el cliente que esperó cierto tiempo llega a la caja, el cajero debe expresar su agradecimiento por el tiempo que se demoró para atenderle; diciendo por ejemplo, gracias por haber esperado o gracias por tener paciencia.
  2. Existen quejas del cliente
    - i. El empleado de la tienda debe tratar la manera de solucionar el problema, con la idea de que siempre el cliente tiene la razón.
    - ii. El cajero escucha al cliente atentamente
    - iii. El empleado no debe colocarse a la defensiva ante el cliente
    - iv. Si el problema se torna difícil, llamar con urgencia al administrador
    - v. tratar la manera de alejar al cliente del área de caja.
    - vi. Luego de escuchar la queja del cliente, el administrador debe disculparse por lo sucedido, buscar solución del problema y tratar que el cliente comprenda el error si lo hubo, y corregirlo de tal manera que el cliente se baya satisfecho.
    - vii. Todas estas situaciones suelen darse en los establecimientos estudiados, razón por la cual, el empleado debe estar preparado y

llevar a la práctica cada vez que sea necesario los enunciados anteriores.

### **4.2.3 Descripción del Procedimiento de contingencias**

Para seguridad de todo el personal y clientes de las tiendas de conveniencia, deben existir procedimientos de contingencias, estas contingencias se refieren a situaciones que pueden ocurrir o no dentro de la tienda de conveniencia. Las contingencias pueden ser de carácter operativo, de carácter financiero o de carácter administrativo.

#### **Controles preventivos**

La administración de las Tiendas de Conveniencia cuenta entre los procedimientos de contingencias con controles preventivos que minimicen las contingencias posibles dentro de sus operaciones normales; por tal razón, se pueden describir los controles preventivos siguientes:

##### **Para evitar un posible asalto**

- a. El cajero tendrá que atender inmediatamente al posible asaltante, quien al saber que ha sido observado inmediatamente, este se abstenga de ejecutar el robo que llevaba en mente realizar.
- b. El cajero cuando abra la gaveta de la caja registradora tendrá que tener poco dinero en efectivo; de esa manera, el ladrón no se arriesgará a robar si observa poco dinero en efectivo.
- c. El cajero cuando observe algo anormal en un cliente, solicitar al agente de seguridad que permanezca cerca de él, así como llamar al asistente de cajero y si es posible llamar al administrador de la tienda, con lo cual un ladrón se aleja normalmente; excepto, cuando es una banda de varios ladrones que planificó el robo.

##### **Para evitar un incendio**

- a. El personal de la tienda de conveniencia tendrá que evitar sobrecargar los tomacorrientes de electricidad, que será el mayor causante de un posible incendio, así

como revisar constantemente las conexiones del equipo eléctrico para evitar sobrecalentamientos en los cables eléctricos.

- b. El personal de la tienda de conveniencia, debe saber usar el extinguidor y tenerlo en el área visible y accesible, para cuando sea necesario utilizarlo.

#### **Para prevenir contingencias financieras**

- a. Para evitar diferencias con los depósitos enviados al banco, el administrador financiero de la tienda de conveniencia recuenta el dinero depositado por el cajero.
- b. El administrador financiero realiza boleta de depósito con copia a contabilidad.
- c. Cuadra o concilia la venta realizada por el cajero versus boleta de depósito reportadas.

#### **Para evitar que se termine cierto producto por incremento en ventas**

- a. El administrador financiero cuenta con controles específicos de venta, consistentes en reportes que le permiten coordinar de manera tal que no se le termine determinado producto, además cuenta con número telefónico del proveedor para solicitar productos que hayan bajado de la cantidad mínima de existencia dentro de la tienda de conveniencia.

Con los controles antes descritos, podrán evitarse o minimizar las diferentes contingencias que pueden presentarse en una tienda de conveniencia; sin embargo, al igual que en cualquier empresa existe la posibilidad que se de cierta contingencia en una tienda de conveniencia; por tal razón, se describen las posibles contingencias que se pueden ocurrir y sus pasos a seguir para solucionar el efecto de las mismas.

Entre las posibles contingencias que pueden ocurrir en una tienda de conveniencia, se pueden mencionar: de carácter operativo: asalto, inundación por falla en tubería de agua, terremoto, incendio, pleitos dentro del establecimiento por parte de clientes, refugio de delincuentes al momento de ser perseguidos por la policía, entre otros. De carácter financiero y administrativo: se haya terminado cierto producto por un incremento en las ventas por X o Y

circunstancia, que exista desfase de los fondos entre el banco versus registros contables, exista un asalto y descapitalice las finanzas por lo robado, por motivos de terremoto se deterioren varios productos y conduzca a compra de más inventario, baja en ventas por cierre de ciertos accesos de parte de las autoridades.

Las contingencias antes mencionadas pueden ser subsanadas mediante la aplicación del plan de contingencias o de evacuación en momentos apremiantes, con los lineamientos sugeridos que se deben contemplar en los procedimientos según el carácter de contingencia de que se trate, por lo que se presentan a continuación los pasos específicos para cada una de ellas.

### **Contingencias de carácter operativo**

#### **a. Si sucede un asalto**

1. El cajero debe tratar la manera de tranquilizarse y obedecer al ladrón, entregando el efectivo o mercaderías que pida,
2. Indicar al ladrón si existe otro compañero con usted, para que no vaya a cometer una desgracia a la hora de observarlo repentinamente.
3. Tratar de observar el aspecto físico y vestuario del ladrón, así como su tono de voz.
4. Para no arriesgar la vida, el personal no debe tratar de detener ni seguir al ladrón después que haya salido del establecimiento.
5. Después del hecho, llamar a la policía y al administrador de la tienda.
6. Cerrar la tienda con llave hasta que la policía concluya con la investigación y el gerente determine abrir,

#### **b. Si sucede un incendio**

1. Debe existir en el área de caja un extintor para apagar el fuego, del cual el personal debe saber su funcionamiento si fuera necesario utilizarlo previo a llamar a los cuerpos de bomberos.

2. El auxiliar del cajero debe desconectar todo equipo eléctrico para evitar cortos circuitos, y propagación de fuego, así como dar aviso inmediatamente al administrador de la tienda y a los bomberos.
3. El administrador de la tienda debe abrir las puertas de ingreso y otros accesos para que salgan las personas que estén dentro de la tienda de conveniencia, así como indicar a los personeros de la gasolinera que suspendan despachos de combustible y bajar todo tipo de flipones eléctricos.
4. Si el fuego fue controlado, el gerente debe llamar nuevamente a los bomberos para avisar que ya fue sofocado el incendio, si no ha sido controlado no exponerse en exceso al siniestro.
5. A la llegada de los bomberos, el administrador debe mostrar los accesos directos hacia la tienda.
6. El administrador debe llamar a los propietarios o accionistas para que se presenten y sepan de lo sucedido, así como llamar de inmediato a la aseguradora para que evalúen los daños causados.
7. El administrador debe valorar los daños, apoyándose en el control de inventarios .

### **Contingencias de carácter financiero y administrativo**

#### **a. si existe desfase entre datos del banco versus registros contables.**

1. El contador revisa boletas enviadas, en conjunto con la boleta de desglose de dinero.
2. El Administrador financiero revisa datos de venta versus depósitos, para conciliar las mismas, y verifica que no se haya ido al banco una boleta con datos erróneos.
3. El administrador solicita al banco el número de boleta y el desglose de dinero, para conciliar con los datos enviados por él.

4. Si el gerente detecta que fue error en el envío al banco, informar inmediatamente al banco y enviar copia de boleta correcta al departamento de contabilidad.
5. Si la boleta enviada por el Administrador financiero no presenta diferencias según sus registros, enviar reclamo vía escrita al banco en donde no se acepta el faltante, con copia al departamento de contabilidad.
6. Si el faltante es asumido por el banco, realizar boleta de ajuste y enviarla al departamento de contabilidad.

**b. Si se terminara cierto producto por incremento en ventas**

1. El cajero informa al administrador financiero que se terminó o está por terminarse cierto producto.
2. El administrador financiero llama al proveedor para que envíe producto de carácter urgente, si no hay respuesta de parte del proveedor, el administrador llama a otra tienda para que le brinden ayuda con prestar producto.
3. De confirmarse que en la otra tienda prestan el producto, el administrador envía al mensajero a recoger el producto.
4. El administrador al recibir el producto, le da ingreso en el sistema de inventario, para posteriormente devolverlo a la tienda que se lo prestó.

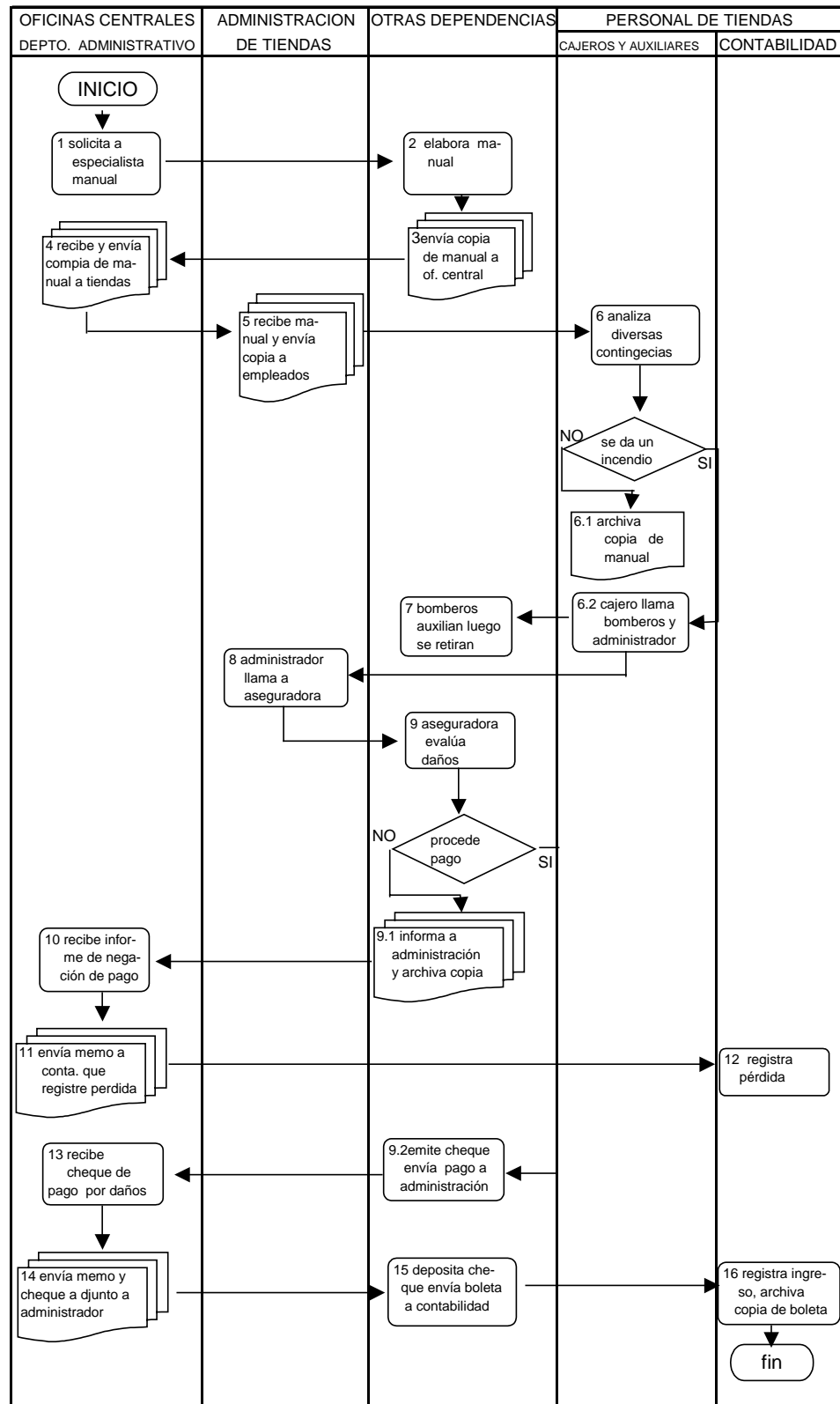
Como parte integral de los ítem's enunciados anteriormente, se presenta el procedimiento de contingencias con su flujograma, que muestra gráficamente qué debe realizar cada personero a la hora de que ocurra una contingencia X.



SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
 FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE CONTINGENCIAS

<u>RESPONSABILIDAD</u> (quién lo realiza)	<u>PASO</u>	<u>ACTIVIDAD</u> (cómo lo realiza)
Oficinas centrales Departamento administrativo	1	solicita a especialista que elabore manual de contingencias para las tiendas de conveniencia
Especialista	2	elabora manual de contingencias
	3	envía copia de manual de contingencias a oficinas centrales
Oficinas Centrales Departamento administrativo	4	recibe y envía copia de manual de contingencias a administradores de cada tienda
Administrador Financiero de tienda	5	recibe copia de manual de contingencias, divulga al personal de tienda, lo procedente a cada contingencia.
Personal de tienda	6	recibe manual, lo estudia y se concientiza de él para ponerlo en práctica en una posible contingencia.
	6.1	no existe contingencia personal archiva manual
	6.2	si existe contingencia, un incendio, cajero llama a bomberos
bomberos	7	extinguen incendio y se retiran
Administrador financiero	8	acude a tienda evalúa daños, llama y reporta a aseguradora
Aseguradora	9	evalúa daños y verifica póliza para proceder al pago
	9.1	no procede pago, informa a administración de oficinas centrales y archiva copia
	9.2	si procede pago, tramita y envía cheque a administración de oficinas centrales
Administración oficinas centrales	10	recibe informe de negación de pago
	11	envía memorandum a contabilidad para que registre lo perdido
Contabilidad	12	registra pérdida en libros contables
Administración oficinas Centrales	13	recibe cheque de pago por daños causados,
	14	envía memo y cheque a administrador de tienda
Administrador financiero	15	deposita cheque y envía copia de boleta a contabilidad
Contabilidad	16	registra ingreso de cheque y archiva copia de boleta

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
 FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTOS DE CONTINGENCIA



### **4.3 Procedimientos de Información Financiera**

Los procedimientos de información financiera tienen por objeto fundamental solidificar los controles aplicados a las actividades que corresponden al área financiera. Básicamente deben contar con los pasos a seguir por la administración para coordinar y controlar adecuadamente los recursos financieros, con la finalidad de obtener los resultados de acuerdo con lo deseado.

#### **4.3.1 Procedimientos de Control Interno**

Son los procedimientos y políticas que la administración establece con el fin de lograr los objetivos y metas específicas establecidas.

Se describirán algunos de los procedimientos de control más importantes, que en determinado momento aplican al funcionamiento de las tiendas de conveniencia, los cuales son:

Segregación de funciones, consiste en asignar la responsabilidad y autoridad a otras personas, para que éstas realicen o ejecuten cierta actividad.

Autorización de transacciones y actividades, se puede enmarcar en este procedimiento la función que en determinado momento adquiere cierto personero de las tiendas de conveniencia para realizar alguna transacción o actividad específica.

Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros, la seguridad es un aspecto importante, debido a que debe existir medidas rigurosas de seguridad en el acceso a determinados activos, así como a registros que son exclusividad de las tiendas de conveniencia; en consecuencia, los activos y registros contables, deben ser encomendados a una o reducido número de personas respecto a su acceso o uso; tal es el caso, de los rubros de compras, ventas, efectivo, proveedores, inventarios y nóminas.

##### **4.3.1.1 Descripción del Procedimiento de Compras**

Para el departamento de compras en las tiendas de conveniencia, es importante tener conocimiento y claridad sobre qué tan agresivo va a ser el plan de ventas; por lo tanto, en la

tienda de conveniencia previo a efectuar las compras se tendrá la responsabilidad de seguir a los aspectos sugeridos a continuación.

- a. Designar una persona o dos como máximo para realizar compras.
- b. El control de compras es necesario que sea mediante un sistema computarizado, donde muestre rangos de inventarios existentes y de esa manera tener con claridad qué cantidad de productos se va a comprar, aplicando el sistema de inventarios Máximos y Mínimos. Si por las circunstancias específicas de determinada tienda no existiese sistema computarizado para llevar el control de inventarios, se sugiere controlar el mismo mediante carpetas manuales, que cumplan con las necesidades básicas de control (**ver anexo VIII, carpeta de control de compras**).
- c. Crear horarios específicos de atención a proveedores, con el fin de organizarse de tal forma que no perjudique la atención a los clientes, así como la labor administrativa y financiera en general.
- d. Crear una base de datos, en la que se archiven datos generales de los diferentes proveedores, así como los agentes de ventas que nos visitan, con el fin de contactarlos de inmediato por las diferentes vías de comunicación existentes y solicitar los productos que sean necesarios.
- e. Es necesario que existan listados de precios, de los productos que se venden en la tienda de conveniencia, por lo menos de dos proveedores, a efecto de verificar quién proporciona mejores precios y condiciones para trabajar.
- f. Para la introducción de producto nuevo, crear una comisión entre el personal de tiendas de conveniencia, con quienes debe discutir si es o no aconsejable introducir cierto producto para la venta
- g. Para que un proveedor pueda introducir producto nuevo en la tienda de conveniencia, deberá como requisito previo, con el encargado de compras y su comisión, pactar los descuentos en el precio de costo, apoyo promocional, impulsación y degustación del producto por determinado tiempo, con personal del proveedor.

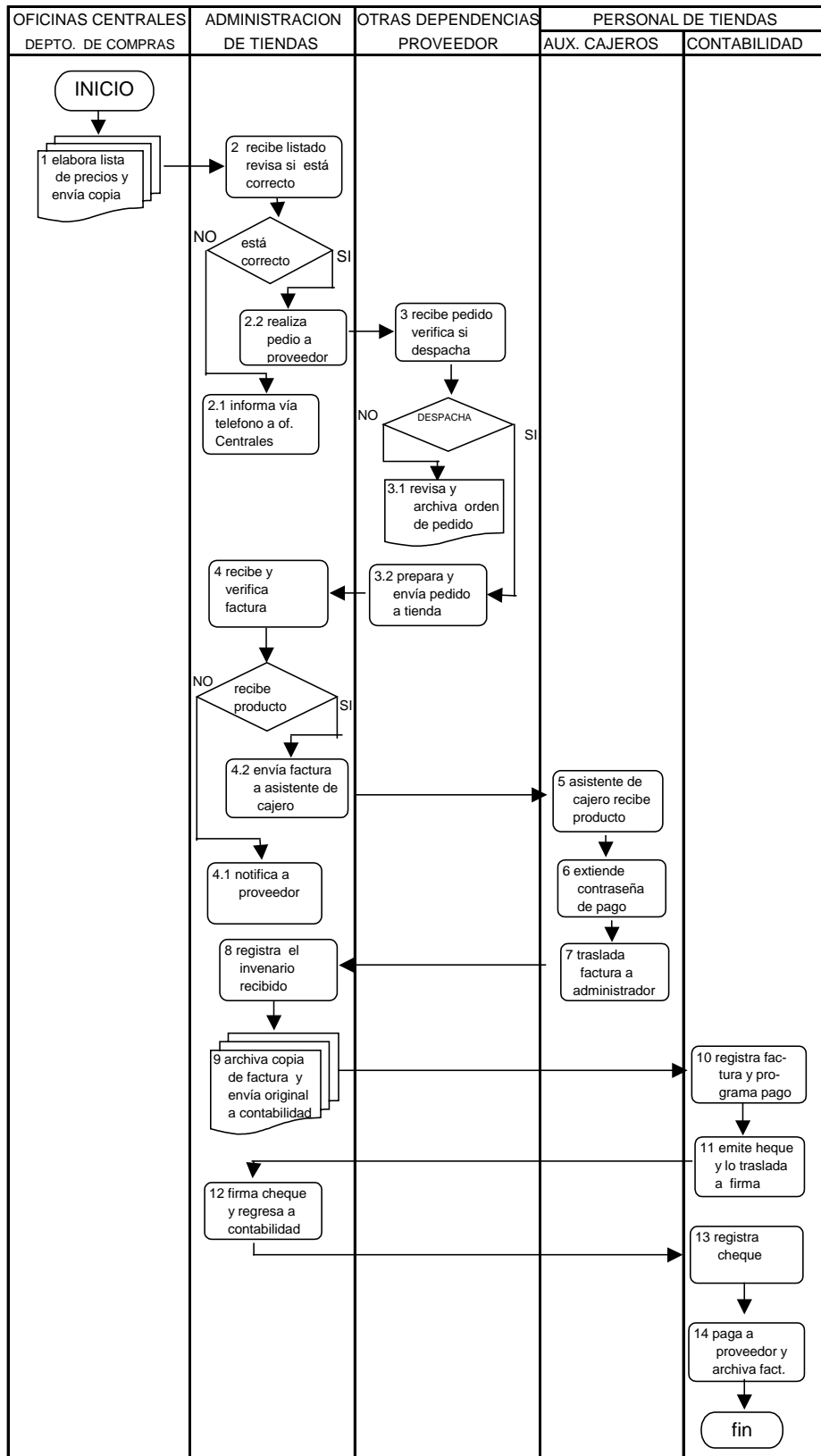
- h. Utilizar, para realizar las compras notas de pedido que emitirá el proveedor, documento que debe estar firmado por el encargado de compras de la tienda de conveniencia, y además estar adjunto a la factura en el momento de entrega.
- i. Cerciorarse que el proveedor a quien se elija, sea responsable en sus visitas pactadas, y evitar inexistencias de mercadería para la venta.
- j. Verificar que los volúmenes de compra no sean muy altos, y de esa forma sobrecargar el inventario de la tienda, de lo contrario buscar otro proveedor.
- k. Mantener constantes revisiones a los precios de productos comprados, para evitar posibles sobreprecios de parte de los proveedores.

Para solidificar los enunciados anteriores. se describe a continuación el procedimiento de compras y de manera gráfica mediante flujograma, la forma en que se debe llevar a cabo de forma práctica las compras dentro de las tiendas de conveniencia.

PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN FINANCIERA  
FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

<u>RESPONSABILIDAD</u> (quién lo realiza)	<u>PASO</u>	<u>ACTIVIDAD</u> (cómo lo realiza)
Departamento compras Oficinas centrales	1	elabora listado de precios y proveedores autorizados, y envía copia a administradores de tiendas.
Administrador de tienda	2	recibe de oficinas centrales, listado de precios y productos y los revisa que estén claros.
	2.1	si está correcto, realiza pedido a los diferentes proveedores
	2.2	si falta algún código para autorizar el producto, informa a oficinas centrales para que lo agregue al sistema.
Proveedores	3	recibe orden de pedido de Administrador de tienda, verifica si procede al despacho o no.
	3.1	no procede, revisa pedido y archiva.
	3.2	si procede despacho, prepara mercancía y despacha lo solicitado a la tienda respectiva.
Administrador de tienda	4	recibe factura, verifica que cumpla con los requisitos establecidos.
	4.1	Si no cumple requisitos en factura, no recibe el producto, notifica al proveedor y devuelve producto.
	4.2	Si cumple con requisitos en factura, el administrador autoriza a asistente de cajero para que reciba pedido con la factura.
Asistente de cajero	5	recibe producto, chequea cantidades, calidades, código y características del producto, confrontando con la factura.
	6	extiende contraseña de pago que entrega al proveedor .
	7	traslada factura de lo recibido al administrador.
Administrador de tienda	8	registra factura en el sistema de inventario de la tienda,
	9	archiva copia, envía original a departamento de contabilidad.
Contabilidad	10	registra en contabilidad la factura y programa pago conforme a contraseña de pago.
	11	emite cheque y traslada a administrador financiero para su firma.
Administrador financiero	12	firma cheque y lo regresa a contabilidad para su pago.
Contabilidad	13	registra cheque en contabilidad.
	14	paga a proveedor, archiva factura y voucher de cheque.

PROCEDIMIENTO DE INFORMACIÓN FINANCIERA  
 FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



#### **4.3.1.2 Descripción del Procedimiento de Ventas**

Debido a que las tiendas de conveniencia se caracterizan por vender productos a precios más altos de los que se encuentran en un supermercado tradicional, se hace necesario y de mucha importancia elaborar un procedimiento de ventas que cubra las necesidades de la empresa para vender sus productos y servicios.

Se establecen efectivas políticas de ventas que contribuyen a incrementar las ventas; sin embargo, para que surta el efecto esperado, se debe estar seguros y claros que el personal tanto administrativo como financiero y operativo deben trabajar con sincronización en sus actividades, debido a que cada una de las personas que intervienen dentro del negocio juegan un papel importante en la ejecución de dicho plan.

Para que un negocio mantenga e incremente sus ventas, se hace necesario que exista buen programa de comercialización o mercadeo (merchandising); es decir, tratar la manera de entender lo que el cliente quiere y de qué manera se le puede motivar para que compre. Las actividades que están ligadas directamente a la comercialización son las siguientes:

- a. Actividad de Selección de productos: esta actividad se refiere a que en las tiendas de conveniencia se debe contar con surtido selecto y suficiente de mercancías, para que el cliente encuentre lo que busca.
- b. Actividad de Exhibición de productos: se refiere a la forma de presentar cada artículo; es decir, los productos deben estar visibles, accesibles y bien identificados para que al cliente le sea fácil ubicarlos.
- c. Actividad de Apariencia del establecimiento: esta actividad específicamente se refiere a la forma en que el establecimiento se presenta ante el cliente; es decir, la tienda de conveniencia debe estar limpia, ordenada, bien iluminada y sus ventanales en óptimas condiciones.
- d. Actividad de Fijación de precios: básicamente en esta actividad se vela para que los precios que se le asignen a los productos a vender sean competitivos con relación a otros negocios similares .



- e. **Actividad de Promociones:** es la actividad que se refiere a la forma de realizar ofertas temporales o promociones permanentes dentro de la tienda de conveniencia, para lo cual la administración debe contar con agresividad comercial, a efecto de que las ofertas y promociones ofrecidas al cliente sean atractivas y cumpla con el fin de incrementar las ventas.
- f. **Actividad de Atención al cliente:** esta actividad es de suma importancia para la administración, debido a que permanentemente debe estar supervisando al personal para que la atención brindada al cliente sea óptima, de lo contrario corregir los aspectos negativos que se den en el servicio al cliente y concientizar a los empleados de la labor que tendrán que desempeñar ante el cliente.

Además de las actividades anteriores, para lograr una eficiente comercialización, se debe observar los tres aspectos siguientes:

1. Apariencia, es un aspecto que se debe cuidar en las tiendas de conveniencia, debido a que mediante la buena apariencia del establecimiento así como la apariencia del personal, se puede atraer clientes a la tienda de conveniencia. Para mantener una buena apariencia se deben considerar lo siguiente:
  - a. **Rótulos de marca;** se debe verificar que el rótulo de la marca que identifica la tienda de conveniencia esté limpio y bien iluminado, debido a que es la carta de presentación ante el cliente.
  - b. **El camino de acceso y el frente** deben ser atractivos para el cliente, debido a que una tienda de conveniencia debe tener suficiente parqueo, y sus instalaciones exteriores limpias, de lo contrario el cliente seguramente buscará otro establecimiento.
  - c. **La presentación de los empleados** es importante, debido a que se debe tener excelente apariencia de parte del personal, bien identificado y con uniforme autorizado para trabajar.
2. Conveniencia; mediante este aspecto se vela para que la visita a la tienda sea conveniente para los clientes, mediante el servicio prestado durante las horas que ellos necesitan, y

proporcionar servicio eficiente. En éste aspecto, se puede enfocar básicamente el horario de atención al público el cual se recomienda que sea de 24 horas de servicio, a efecto de que el cliente siempre pueda hacer uso de los servicios y productos que necesite.

3. Exhibiciones, es una forma de atraer clientes a la tienda y promover las compras de mercancías específicas mediante el uso de exhibiciones atractivas, tanto dentro de las áreas de góndolas, como en el área de caja. Las exhibiciones se mantienen limpias, ordenadas y con suficiente producto; es decir, que estén llenas y en lugares atractivos para el cliente. Para lograr realizar ventas importantes a través de las exhibiciones, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Trazar metas a corto y mediano plazo, para implantar un plan de ventas.
- b. Delimitar qué grupo o familia de productos amerita apoyo para incrementar su rotación en el inventario; es decir, que necesite aumentar las ventas en dicho grupo.
- c. Trabajar conjuntamente con la colaboración del proveedor, quien aportará descuentos a los productos, sacrificando también la tienda cierto margen de ganancia, con el fin de que el producto ofertado tenga un precio de venta atractivo y el cliente se decida a comprarlo. Para implementar ofertas, se tendrá que delimitar el tiempo, la ubicación dentro de la tienda y apoyo publicitario; el costo que se incurra en el apoyo publicitario de las ofertas, será absorbido por el proveedor.
- d. Verificar previamente qué tipo de ofertas y promociones posee la competencia, y así evitar colocar en oferta un producto que esté ofertado en otro establecimiento similar y perder el fin de la promoción, que es incrementar las ventas.
- e. Alternar los diferentes productos para realizar ofertas; es decir, debe existir diferentes categorías de productos ofertados; como, un licor, una boquita o snacks, un comestible, u otro producto, que dependerá de la época en que se realice la oferta.
- f. Tener una política consistente, con relación al margen de ganancia que obtendrá la tienda de conveniencia en los productos ofertados; es decir, el precio final dependerá del sacrificio de parte del proveedor y la tienda en su conjunto, con relación al descuento ofrecido al cliente final.
- g. Para determinar el precio de venta de un producto, se define previamente qué margen de ganancia se va a obtener, luego se toma como base el costo del producto

a vender, para lo cual a la unidad se le resta el porcentaje que se desea ganar y el costo del producto es dividido dentro de la diferencia restante entre la unidad y el margen de ganancia deseado; es decir, si de un producto el costo es de Q25.00 y se le desea ganar 20%, se efectúa la siguiente operación

$$1 - 20 = 80\%,$$

$$Q25.00 / .80 = 31.25$$

Para comprobar que a un producto se le efectuó correctamente el cálculo del margen de ganancia, se multiplica el precio de venta por el diferencial del margen de ganancia indicado, lo que da por resultado el costo original.

$$31.25 * 0.80 = 25.00$$

En la tienda de conveniencia estudiada, se aplicaron las actividades y aspectos antes mencionados, pero lo más importante es que se implantaron políticas y procedimientos específicos que diferenciaron enormemente los resultados obtenidos con relación a los resultados del período contable base de estudio para esta tesis, esas diferencias son la consecuencia de la estrategia de mantener ofertas y promociones de manera permanente, así como unirse con las demás tiendas de conveniencia para negociar precios en los productos a ofertar y así lograr mayor volumen de ventas mensuales, con esa negociación se logró que los proveedores absorbieran los costos del material publicitario utilizado en las ofertas; además que el proveedor otorgara el servicio de señoritas que impulsaran y vendieran los productos en el área de gasolinera, obteniendo como consecuencia un incremento considerable en las ventas de los productos ofertados con la presencia de estas personas que no representan ningún costo para la tienda de conveniencia. Otros aspectos y procedimientos utilizados para incrementar las ventas se describen en el caso práctico en la sección de **información complementaria**.

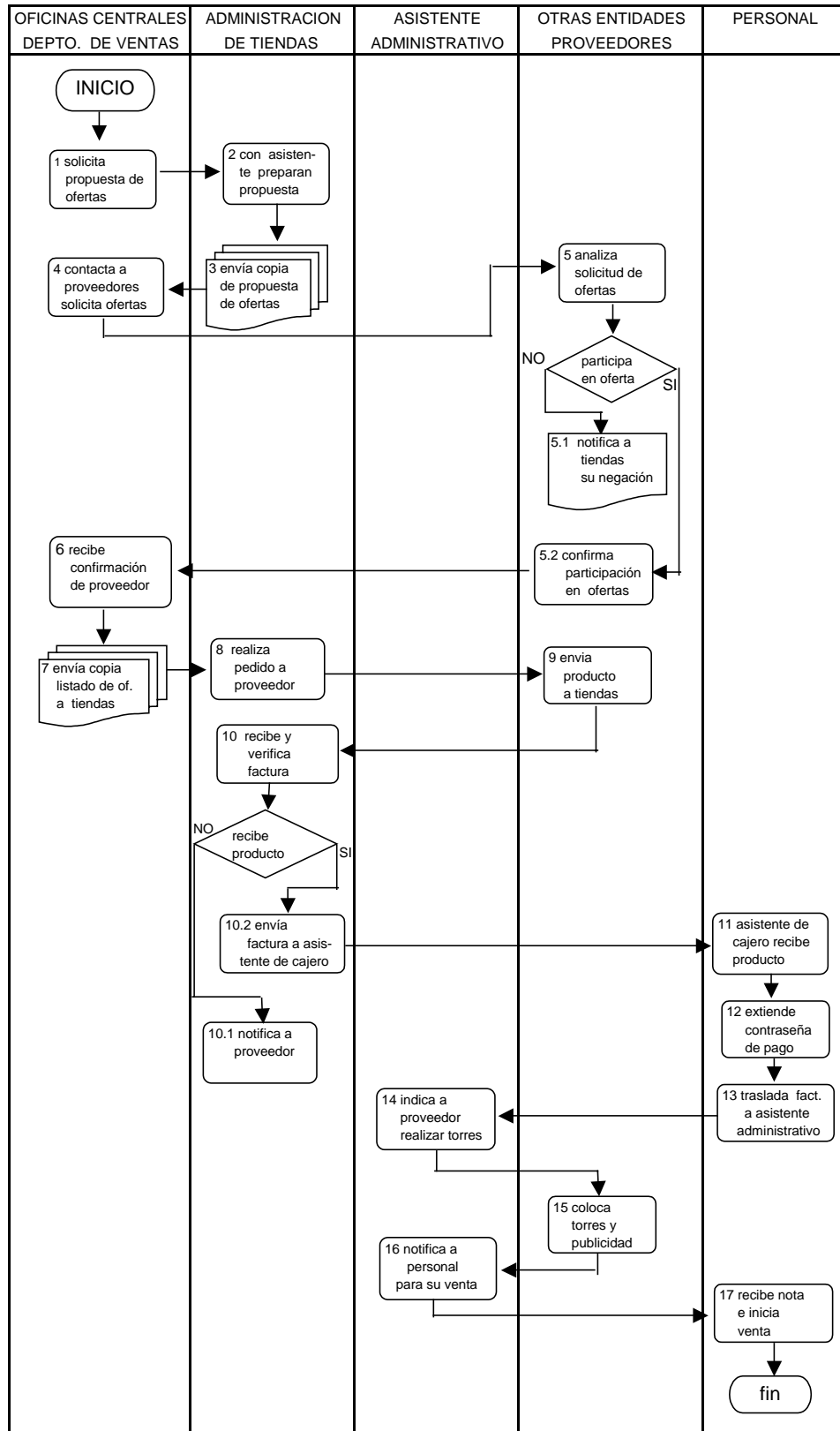
En el proceso de ventas uno de los aspectos más importantes es la implantación de promociones de productos o implantación de ofertas dentro del establecimiento, es por ello que para reforzar dicho factor, se presenta mediante flujograma el procedimiento de ventas, que es de suma importancia para obtener resultados óptimos en el manejo del rubro de ventas.

PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN FINANCIERA  
 FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE VENTAS

<u>RESPONSABILIDAD</u> (quién lo realiza)	<u>PASO</u>	<u>ACTIVIDAD</u> (cómo lo realiza)
Oficinas centrales Departamento de ventas	1	solicita a administradores propuesta de ofertas trimestrales.
Administrador de tienda	2	se reúne con asistente administrativo y elaboran listado de ofertas sugeridas para el trimestre.
	3	envía copia de listado de ofertas sugeridas a departamento de ventas de oficinas centrales.
Departamento de ventas	4	contacta a proveedores y envía solicitud de ofertas.
Proveedor	5	analiza solicitud de ofertas y decide si otorga o no la oferta
	5.1	no otorga la oferta; notifica a departamento de ventas de oficinas centrales la negativa de ofertas y archiva expediente
	5.2	otorga la oferta, confirma a departamento de ventas de oficinas centrales su participación.
Departamento de ventas	6	recibe confirmación del proveedor.
	7	prepara memorandum de listado de ofertas y envía copia a administradores de tiendas para que publiquen las ofertas.
Administrador de tienda	8	recibe memorandum de ofertas y realiza pedido de productos a Proveedor.
Proveedor	9	prepara pedido y envía producto a tiendas.
Administrador de tienda	10	recibe factura, verifica que cumpla con los requisitos establecidos.
	10.1	no se cumplen requisitos en factura, no recibe el producto, notifica al proveedor y devuelve producto.
	10.2	Si cumple con requisitos en factura, el administrador autoriza a asistente de cajero para que reciba pedido con la factura.
Asistente de cajero	11	recibe producto, chequea cantidades, calidades, código y características del producto confrontando con la factura.
	12	extiende contraseña de pago que entrega al proveedor.
	13	traslada factura de lo recibido a asistente administrativo.

Asistente administrativo	14	indica a proveedor que realice exhibiciones y luego coloque afiches de publicidad para impulsar el producto ofertado.
Proveedor	15	elabora exhibiciones con su respectiva publicidad e indica a asistente administrativo sobre lo realizado.
Asistente administrativo	16	notifica a personal de tienda para vender el producto ofertado.
Personal de tienda	17	recibe nota de autorización para vender ofertas y procede a la venta.

PROCEDIMIENTO DE INFORMACIÓN FINANCIERA  
 FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE VENTAS



#### **4.3.1.3 Descripción del Procedimiento de Efectivo**

Para que se aplique un estricto control sobre el manejo y resguardo del efectivo y documentos de valor equivalentes a efectivo, tarjetas de crédito y cheques; con la certeza de que se incrementarán los controles y políticas utilizadas actualmente, se presentan a continuación una serie de lineamientos que todo el personal involucrado en el manejo de efectivo debe observar y aplicar, en coordinación con la administración financiera de las tiendas de conveniencia.

- a. La caja registradora mantendrá un máximo de efectivo, el límite máximo de efectivo se logrará detectar mediante una señal secreta, con base a las ventas realizadas la caja indica que se debe efectuar ya un depósito.
- b. El cajero no entregará efectivo a ninguna persona de la empresa, a excepción de una orden del Administrador financiero con previo documento que le ampare el monto retirado, con el objeto de no tener diferencia al momento de concluir su turno.
- c. La caja fuerte será utilizada por el cajero para introducir los depósitos de efectivo realizados durante el turno; asimismo, la caja será operada por personal autorizado únicamente con claves y llaves específicas y en horarios diferentes para no estandarizar el uso de la misma.
- d. El conteo de efectivo al final del día, será exclusivamente tarea del administrador de turno, con el objeto de conciliar depósitos realizados por los cajeros, dichos depósitos debe enviar al banco por medio de bolsas selladas, a través de camiones recolectores de valores.
- e. La persona que recuenta el dinero, realizará copia de boletas de depósitos; además, adjuntar boleta de desglose de dinero, luego esas boletas las traslada al departamento de contabilidad, con el fin de que se registre provisionalmente los valores allí consignados, mientras el banco envía las boletas ya certificadas por las cajas receptoras en donde consta que el dinero fue contado y depositado.
- f. El conteo de dinero en efectivo se realizará en una oficina con alto grado de seguridad; es decir, se tendrá restringido el ingreso a personas ajenas a la misma, tener comunicación con dependencias de seguridad al momento de cualquier siniestro, a efecto de minimizar riesgos de robo, la oficina podrá recibir señales

secretas de sus empleados al momento de existir algo o alguien sospechoso en las instalaciones de la tienda de conveniencia.

- g. Si ocurre un asalto, el personal de la tienda de conveniencia, tratará la manera de mantener la calma y resguardar sus vidas antes de los bienes materiales, por ende entregar el efectivo o lo que los asaltantes soliciten, luego efectuar los trámites administrativos respectivos para el reporte a la aseguradora de lo ocurrido.

Es importante para la seguridad de todos los empleados, que la gerencia supervise constantemente los lineamientos antes mencionados, a efecto de que se apliquen y evitar así, que se de mal uso al efectivo.

#### **4.3.1.4 Descripción del Procedimiento de Manejo de Proveedores**

Como bien es sabido en el ámbito financiero, todo gerente vela por mantener buena rentabilidad en la operación del negocio, para lo cual hace uso de diferentes fuentes y procedimientos financieros que le brinden los resultados que busca. En el caso de las tiendas de conveniencia no es la excepción, ya que debido a la gran variedad de productos que allí se venden, se hace uso del servicio de proveedores, quienes surten de mercaderías para ser vendidas, unos proveedores venden sus productos al contado y la gran mayoría al crédito, es por ello que para obtener los resultados óptimos, se describen a continuación los lineamientos que deben reforzar o fortalecer la forma de trabajar con los diferentes proveedores actualmente las tiendas de conveniencia.

- a. El Administrador financiero negocia y trata con el proveedor para que venda mercaderías directamente y al crédito.
- b. El Administrador financiero delega al departamento de contabilidad a través de su auxiliar, para que realice los pagos a proveedores.
- c. Se realiza un programa claro y ordenado para cancelación de facturas a los proveedores, se toma como base la contraseña de pago de cada factura, evitando así que se pague cierta factura antes de su vencimiento. **(ver anexo IX, Contraseña de pago).**



- d. Toda factura de proveedores se cancela exclusivamente con cheque, dicho cheque será elaborado por el auxiliar de contabilidad, revisado por el asistente financiero y firmado por el Administrador financiero previo a su entrega.
- e. Existirá un día y horario específicos por semana para cancelar facturas a proveedores, se cancelan facturas únicamente si presentan su contraseña de pago, de lo contrario no se podrán cancelar hasta que el proveedor presente una carta en donde justifica la pérdida de la contraseña y esta carta servirá de amparo que la factura fue cancelada aunado al recibo de caja.
- f. Si por X razón, existen varias facturas del mismo proveedor para ser canceladas en la misma fecha, se suman y se cancelan con el mismo cheque.
- g. Estampar el número de cheque en cada una de las facturas canceladas, con el fin de que esa información sea cruzada en el momento de cualquier revisión con el estado de cuenta del banco.
- h. Exigir recibo de caja por cada factura cancelada, a efecto de evitar reclamos futuros sobre el pago de la misma.
- i. El trato con los proveedores tendrá que ser rígido, pero no represivo; es decir, mantener estrecha relación y armonía con ellos, no como en ciertos casos, cuando alguien se acerca a cobrar el deudor se enoja.

#### **4.3.1.5 Descripción del Procedimiento de inventarios**

Derivado de la importancia que tiene el rubro de inventarios en las tiendas de conveniencia, se presentará una serie de lineamientos que faciliten el manejo de los mismos, con los que se pretende sean la herramienta necesaria para el buen control de este rubro, que es uno de los más difíciles de manejar en las tiendas de conveniencia. Dentro de los lineamientos sugeridos están:

- a. Para que la tienda de conveniencia logre una efectiva rotación de inventarios, se hace necesario utilizar el sistema PEPS, (primero en entrar primero en salir), se sugiere este sistema por el tipo de productos que allí se venden, tal es el caso de los comestibles.

- b. Los inventarios se valuarán con base al sistema de inventarios al detalle o al menudeo, indica que se registran los productos a precios fijos de venta después de aplicarle el margen de ganancia determinado por la administración, para que al momento de realizar los inventarios físicos también sean valuados a ese precio, comparándolos con los registros contables y determinar faltante o sobrante.
- c. La gerencia tendrá un stock suficiente y necesario de productos para satisfacer la demanda de la clientela.
- d. Se tendrá el record de visitas de los proveedores, con el fin de determinar con claridad qué cantidad de productos se va a comprar en cada visita, mediante el control del inventario utilizando el sistema de máximos y mínimos o en su defecto el control por medio de carpetas manuales sugeridas en el anexo XIII (reporte de control de compras), el sistema de máximos y mínimos es el que indica cuando ya existe poca existencia, por lo que se requiere que se realice nuevo pedido, indicando a la vez hasta qué cantidad se debe pedir para llegar al máximo establecido por la administración previamente.
- e. Se tendrá sincronización entre la información de ventas y compras, a efecto de que el inventario sea el más idóneo para satisfacer la demanda dictada por su clientela.
- f. Con el fin de tener mayor control en el conteo de los inventarios, se efectúan conteos por área específica, tal es el caso de góndola, estantería o exhibición de productos, con el propósito de que si surge una duda en el resultado del conteo realizado, se pueda detectar rápidamente si cierta área fue contada o no, con base a las diferencias encontradas con relación al anterior inventario realizado. **(ver anexo X, cuadro guía para el conteo físico de inventario).**
- g. Para mejorar el control de inventarios en las tiendas de conveniencia, se distribuye el inventario en grupos o departamentos y estos a su vez en familias o subgrupos, con el objeto de ubicar ciertos productos afines, lo que hace más atractivo su colocación en las góndolas **(ver cuadro siguiente grupos y subgrupos de productos).**

**GRUPOS Y SUBGRUPOS DE PRODUCTOS****TIENDA LA CONVENIENCIA**

GRUPO	FAMILIA	SUB GRUPO	SUB SUBGRUPO
1	LICORES	Cervezas	latas botellas
		Vinos	
		Licores	nacionales importados
2	CIGARROS	tabacalera a	paquetes cajetilla
		tabacalera b	paquetes cajetilla
3	ABARROTES	Gaseosas	nacionales importadas
		Jugos	nacionales importadas
		Boquitas	
		Embutidos	
4	COMIDA RAPIDA	Comida preparada	
		Comida a preparar	
		Bebidas caliente	
		Bebidas frías	
5	AUTOMOTRICES	Aceites y lubricantes	
		Accesorios varios	
6	TARJETAS PARA CELULARES	Tarjetas varias	

#### **4.3.1.6 Descripción del Procedimiento de Nóminas**

Por la importancia que tiene la elaboración de nóminas y que éstas cumplan con los requisitos legales; así como, con la función primordial de cumplir con lo establecido por la administración a través de su control interno, además de cumplir con los derechos que tienen los trabajadores, se plantearán los siguientes requisitos para la preparación de una nómina.

- a. existirá una persona encargada de preparar las nóminas, se sugiere que sea el asistente financiero.
- b. La persona que elabora la nómina, tendrá el control de horarios realizados por el asistente administrativo, donde indique las horas trabajadas tanto ordinarias como extraordinarias,
- c. El empleado tendrá una tarjeta donde marque en un reloj la hora de entrada y la hora de salida, cada vez que esté de turno.
- d. El asistente administrativo conciliará las horas laboradas por los empleados, con el reporte de horario versus tarjetas de control de tiempo laborado.
- e. La persona que prepara la nómina, tendrá sumo cuidado en el registro de los diferentes ítems o conceptos que figuran en la misma, tal es el caso del salario ordinario, salario extraordinario, comisiones si las hay, así como otras ventajas que la administración pueda otorgar a sus empleados.
- f. La nómina se elabora en formato que se presenta al Instituto Guatemalteco De Seguridad Social (IGSS), con el fin de cancelar las cuotas laborales y patronales correspondientes.
- g. La información estampada en la nómina, se traslada sin ningún cambio al libro de salarios, este libro será utilizado como base para el cálculo de prestaciones de los empleados cuando sea necesario. El libro de salarios servirá de fuente de revisión para los personeros de la Inspección de Trabajo y del IGSS, cuando lo requieran.
- h. El libro de salarios es autorizado previo a su uso por la Inspección de Trabajo, quienes sellan todos los folios del mismo, de lo contrario este libro no tendrá ninguna validez.
- i. En el momento de cancelar la nómina de salarios al empleado, éste estampa su firma en la casilla indicada, con lo que indica que está de acuerdo con el pago recibido, de

esa manera el patrono queda libre de cualquier duda o reclamo posterior de parte del empleado en referencia a su salario cobrado, salvo algún error comprobable de parte de los operadores de las nóminas.

- j. El administrador financiero revisa y autoriza la nómina preparada por su asistente.
- k. El pago de la nómina se efectuará a través de depósito a cuenta bancaria ó por medio de cheques individuales para cada empleado.
- l. Se estampa el pago de la nómina en una boleta de pago, que contenga original y una copia; la boleta de pago será firmada por el empleado, entregándole la original al empleado y la copia se queda en el archivo de la empresa como amparo del pago realizado.
- m. Para mejor ilustración, se presenta un formato de nómina. *(ver anexo IX, planilla de sueldos y salarios)*

## **INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO DE PLANILLA**

Para llenar adecuadamente el formato de planilla, se describen a continuación los diferentes conceptos utilizados:

### **Horas Extras**

En esta casilla se coloca el número de horas extraordinarias trabajadas por el empleado, las cuales se computaran con base a la tarjeta de control de entradas y salidas de cada turno, dependiendo del turno que se esté trabajando, para tomar como referencia las horas laboradas según el Código de Trabajo; donde indica las jornadas de trabajo, en su Capítulo Tercero, artículos 116 al 122, del número de horas reales trabajadas se le restan las horas que establece la ley según sea su jornada, la diferencia se computarán como horas extraordinarias.

### **Valor Horas Extras**

Esta casilla se utiliza para valorar las horas extraordinarias trabajadas por el empleado, basándose en lo estipulado por el artículo 121 del Código de Trabajo, donde indica que la remuneración de cada hora extraordinaria trabajada será del cincuenta por ciento más del salario pactado por las partes; es decir, que se pagará el ciento cincuenta por ciento del valor de una hora

ordinaria, ejemplo, si un empleado gana Q1300.00 al mes y trabajó 20 horas extraordinarias, se efectuará las siguientes operaciones

Salario mensual		1,300.00
Salario diario	1300/30	43.33
Salario por hora ordinario	43.33/8	5.42
Salario por hora extraordinario	5.42*1.50	8.13

### **Salario extraordinario**

Es el total que resulta de multiplicar el número de horas extraordinarias trabajadas por el valor de cada una de estas. Siguiendo el ejemplo se presenta la siguiente operación.

Total salario extraordinario	20*8.13	<b><u>162.50</u></b>
------------------------------	---------	----------------------

### **Salario ordinario**

En esta casilla se consigna el total de salario ordinario mensual pactado con el empleado, el cual dependerá del cargo que desempeñe dentro de la institución.

### **Vacaciones**

Espacio utilizado para consignar el monto pagado a un empleado en concepto del gozo de vacaciones, por servicios prestados durante un año de trabajo, tal como se establece en los artículos 130 al 137 del Código de Trabajo.

### **Total**

Es la casilla en donde se coloca el total de salario percibido por el empleado, el que está constituido por: salario ordinario, salario extraordinario y vacaciones si esta fueron gozadas durante el mes que se le está cancelando; el total allí establecido será el que servirá de base para el cómputo de las prestaciones laborales y descuentos de cuotas laboral IGSS, IRTRA E INTECAP.

**IGSS**

En esta casilla se coloca el valor de la cuota laboral IGSS, que es retenida y descontada al empleado, que el patrono cancela en las oficinas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en los treinta días siguientes a la fecha de elaborada la planilla de pago; la cuota laboral actual que se retiene al empleado es de 4.83% del salario devengado durante el mes.

**Total Descuentos**

Es una serie de casillas utilizadas dentro de la planilla para describir los diferentes descuentos que al empleado se le hacen previo la cancelación de su salario mensual pactado. Entre los descuentos están: **anticipos de salario, Retenciones y Otros descuentos no comunes**, la sumatoria de los descuentos antes mencionados, constituyen la casilla **Total descuentos**.

**Total a pagar**

En esta casilla se computa el total de salario que el empleado recibe luego de ser descontado el monto de la casilla total descuentos.

**Horas laboradas**

Es el total de horas que legalmente el trabajador labora durante el mes; éstas servirán para calcular la bonificación incentivo; tomando como base, el mes de treinta días y ocho horas diarias de trabajo, que hace un total de 240 horas al mes.

**Bonificación**

Es el monto de bonificación incentivo que el empleado tiene derecho a percibir durante un mes según Decreto 78-89, reformado por el Decreto 37-2001 del Congreso de la República, actualmente esa bonificación es de doscientos cincuenta quetzales al mes.

**Total Liquido a pagar**

Será el total liquido de salario que percibe el empleado durante el mes; es decir, es el total del salario menos los descuentos realizados más la bonificación.

### **Firma de recibido**

Casilla utilizada para que el trabajador estampe su firma, haciendo constar que está en total acuerdo con el monto recibido en concepto de salario devengado; con la firma del empleado, el patrono se garantiza ante las autoridades que fue efectivamente cancelado el salario, esto si en dado caso surge cualquier reclamo futuro de parte del empleado.

## **4.4 Análisis de información Financiera**

Para que la administración financiera de toda entidad comercial logre los frutos que se esperan, es necesario que conozca la realidad de la empresa en sus aspectos financieros, haciendo uso de los diferentes métodos de análisis que existen en los Estados Financieros. Los Estados Financieros son la base de valuación para saber con certeza cuál es la situación actual de la empresa analizada, determinando realmente si la empresa cuenta con solvencia, estabilidad, y lo principal si es rentable, aspectos que todo analista financiero observa mediante dicho análisis.

### **4.4.1 Caso Práctico**

El campo de acción en que el Contador Publico y Auditor se desempeña es muy amplio, en el caso específico de este trabajo de tesis la participación del Contador Publico y Auditor es como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia en Guatemala; por tal razón, el enfoque principal se hace en el análisis de los Estados Financieros y sus diferentes rubros, para que con base en dicho análisis pueda tomar las decisiones financieras oportunas y acertadas que conduzca a la obtención de resultados óptimos en la administración financiera de este tipo de tiendas.

### **Estados Financieros**

Para efectos de visualizar de manera directa la aplicación de las Razones Financieras Simples en el análisis de los Estados Financieros de una Tienda de Conveniencia, se presenta el Balance General y el Estado de Resultados comparativos de **TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.**, terminados el 30 de junio del año 2002 y 2003; es decir, se está presentando dos años, con



el objeto de comparar los resultados obtenidos antes y después de aplicar los cambios propuestos en el presente trabajo.

### **Información complementaria**

Para la estructuración del presente caso práctico, se toma como referencia dos ejercicios contables, comprendidos del 1 de julio 2001 al 30 de junio 2002 y del 1 de julio 2002 al 30 de junio 2003; para tal efecto se hace uso de papeles de trabajo que muestran el movimiento de los diferentes rubros en sus respectivas Cédulas de Trabajo.

El primer ejercicio contable es el que se toma como base de estudio para el presente trabajo de tesis; es decir el comprendido del año 2001 al año 2002 que muestra las cifras en sus Estados Financieros del movimiento que la tienda de conveniencia estudiada presentaba antes de hacer uso de los servicios del Contador Publico y Auditor como administrador financiero de dicha institución; en dicha información, se observa que los resultados obtenidos en esa entidad durante el período estudiado contienen resultados no acordes para los intereses de sus propietarios, debido a que si bien es cierto no existe pérdida en el ejercicio, presenta una ganancia que financieramente no es lo idóneo para las operaciones que allí se realizan durante todo el año; en tal sentido, se observan diferencias significativas en los resultados obtenidos al efectuar la comparación de los dos períodos contables; sin embargo, la razón de esas diferencias existentes son el efecto de las políticas y procedimientos aplicados durante el ejercicio del año 2002 al año 2003 por el Contador Publico y Auditor en su función como administrador financiero de la tienda de conveniencia estudiada.

Con la aplicación de ciertos procedimientos y políticas, el Contador Publico y Auditor optimizó el uso de los recursos con que contaba, además logra incrementar las ventas con relación al año anterior, así como reducir los gastos que se tenían en la operación del negocio; para tal efecto, aplicó las políticas y procedimientos siguientes.

1. Referente a las ventas, se implanta la política de mantener ofertas y promociones de manera permanente con precios competitivos, se ofrece mayor surtido de productos para la venta; es decir, efectúa una depuración de los productos que se venden, descartando los

de menor rotación y surtiendo de mejor forma las góndolas para atraer a los clientes a que compren; asimismo, se implantaron ofertas internas u ofertas que negocia de manera individual con ciertos proveedores por la ubicación geográfica en que se encuentra la tienda de conveniencia y así lograr el objetivo final que es el incremento total de los productos vendidos; las ofertas con mayor atractivo en sus precios, se lograron debido a que se unificaron las promociones con las demás tiendas que pertenecen a la misma cadena de tiendas.

2. Con la política de realizar la negociación junto a las demás tiendas, se logra que el proveedor otorgue mayor descuento a los que usualmente se dan en las diferentes promociones, por lo que con el descuento aplicado por el proveedor unido al margen de ganancia más bajo que se aplique de parte de las tiendas de conveniencia, se logra ofrecer mejores precios al cliente final, obteniendo como resultado incrementar el volumen en las ventas realizadas que es el objetivo principal.
3. Con el rubro de las ventas se encuentra ligado el rubro de publicidad, que consiste en las diferentes herramientas utilizadas como afiches, mantas, volantes entre otros, que se utilizan para publicar las diferentes ofertas o promociones que ofrece la tienda de conveniencia; para el caso del ejercicio base de estudio, la administración de la tienda de conveniencia absorbía el costo de la publicidad en su totalidad; sin embargo, con la nueva administración a través del Contador Público y Auditor y en unión a otras tiendas pertenecientes a la misma cadena de tiendas, se logra negociar con los diferentes proveedores para que sean ellos quienes absorban los costos por la publicidad utilizada en las promociones y ofertas ofrecidas al cliente, logrando con esa negociación ahorrar un 50% en concepto de publicidad.
4. La participación del proveedor para que absorba los costos de la publicidad se debe al negociar las ofertas en unión a las otras tiendas que pertenecen a la misma cadena de tiendas, con esa negociación el proveedor incrementa su volumen de ventas y en consecuencia le es factible absorber el costo de dicho material publicitario, mientras que si una sola tienda en lo individual solicita que le realicen dicho material es casi imposible, debido a que a un proveedor no le interesa realizar descuentos mucho menos gastar en publicidad en una venta que no le es atrayente para sus intereses financieros; sin embargo,

el proveedor al tener que cubrir varias tiendas a la vez, logra cubrir con sus productos varios sectores geográficamente hablando además de incrementar las ventas y darse a conocer con clientes nuevos si así fuera el caso, en los lugares donde no contaba con presencia de su producto.

5. Adicionalmente a la cobertura de los costos por publicidad, con la negociación en conjunto con las demás tiendas, se logró que los diferentes proveedores colocaran en la tienda de conveniencia por determinado tiempo al mes a señoritas que impulsaran y vendieran los productos ofertados, con esa función que no significa ni un costo para la tienda de conveniencia, se incrementa en gran parte la venta realizada durante los días que se tiene el apoyo de dichas señoritas.
6. En el caso de los insumos y material de empaque utilizado para la entrega del producto vendido a los clientes, bolsas plásticas, pajillas entre otros, se reduce el costo en un 15% debido a que se compra por volúmenes mayores; es decir, en vez de comprar un millar de bolsas se compran en cinco millares, y se negocia con el proveedor que otorgue mayor tiempo de crédito para cancelar la factura a cambio del incremento en el volumen de compra en este concepto, logrando así el efecto positivo que es reducir el costo total de los insumos utilizados.
7. En el caso de la seguridad a través de agentes externos de seguridad uniformados, se reduce el costo a un 38% del valor original, debido a que se elimina el guardia de seguridad adicional que se tenía para las noches, dejando un solo guardia de seguridad para las 24 horas del día.
8. En el consumo de energía eléctrica, se reduce en un 30% su costo mensual, debido a que se hace uso de la planta eléctrica, recurso que era utilizada solo para casos de emergencia; sin embargo, la planta de emergencia se utiliza en horario diurnos en donde el consumo es menor al de la noche por las luces externas utilizadas, en consecuencia el consumo global en este concepto es menor al utilizado normalmente.
9. En el mantenimiento del equipo de mayor uso en la tienda de conveniencia, aire acondicionado, cuarto frío y cuarto refrigerado, se disminuyó el costo en el 50%, debido a que su mantenimiento se efectuaba cada mes, por lo que se optó realizar los servicios de mantenimiento a dicho equipo de forma bimestral.

10. Referente al recurso humano el costo se redujo en un 15%, debido a que se disminuyó la cantidad de personas que laboraban para la tienda de conveniencia; se realizó una reestructuración de horarios para los cajeros, específicamente se elimina el uso de personal que laboraba en horas nocturnas que no era necesaria su presencia, tal es el caso de los turnos de domingo a jueves de cada semana que contaban con dos personas hasta el amanecer y las ventas no reflejaban la estancia de las dos personas; en tal sentido, se optó por dejar a una sola persona hasta el amanecer y otra persona como asistente hasta la media noche, que es el horario que amerita que las dos personas atiendan a los clientes. En las demás actividades, se unifican las labores de mensajería con las labores de conserjería, debido a que en una tienda de conveniencia no se da mucho uso a una persona como mensajero, por tal razón se realiza dicha fusión de actividades; asimismo, existía un asistente administrativo y departamento de contabilidad por separado, por lo que se unificaron ambas actividades, se nombró a una persona que realizara las labores de asistente administrativo y financiero; es decir, esta persona realiza la labor contable y paralelamente asiste al administrador financiero en su operación dentro de la tienda de conveniencia..

Con los cambios realizados, así como con la implantación de las diferentes políticas y procedimientos, se obtiene incremento en las ventas, así reducción de los costos, logrando que los resultados al final del ejercicio reflejen una ganancia neta de Q172,860.00 más que el ejercicio anterior; sin embargo, cabe mencionar que no es que el Contador Público y Auditor sea mago en la administración financiera de las tiendas de conveniencia, sino que se aplicaron políticas y procedimientos adecuados que como consecuencia originaron los resultados que en el análisis de los Estados Financieros son presentados a través de las diferentes razones financieras en la sección 4.4.2 de este Capítulo.

Además, con la continuidad de la labor administrativa y financiera, se logra estabilizar la operación de la tienda de conveniencia; es decir, si a corto plazo se logra un crecimiento en las ventas y por ende en los resultados finales, será de diferencias no muy significativas, hago esta referencia debido a que alguien podrá pensar que el siguiente ejercicio se incrementará la

ganancia en la proporción lograda en esta oportunidad, lo cual no es posible, debido a que ya se estabilizó la operación en general de la tienda de conveniencia, tal es el caso de la reestructuración de personal, en donde se reduce el número de empleados del negocio lo cual es imposible reducir mas, así como la reducción de costos, que se redujo al máximo; en consecuencia, sus resultados futuros sería similares a los presentados en el segundo año presentado en esta oportunidad, siempre y cuando no caiga en desfases financieros como ocurrían en el primer ejercicio estudiado, en donde se hizo necesario efectuar préstamos bancarios para cubrir las obligaciones que se tenían en ese momento.

### **Papeles de Trabajo**

Para realizar el análisis el Administrador Financiero de una tienda de Conveniencia hace uso de Los Estados Financieros auditados por un Auditor independiente, por lo que en esta oportunidad se consideró importante incluir como parte de este capítulo, los Papeles de Trabajo que el Contador Publico y Auditor prepara en el desarrollo de la auditoria, con el propósito de tener un conocimiento amplio y confiabilidad que presentan los Estados Financieros analizados.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
CEDULA DE MARCAS

PERIODOS COMPARADOS  
DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	MR
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

m

CONCEPTO	MARCA
Sumado	\$
Sumado vertical	i
Sumado Horizontal	>
Cotejado DMG	©
Cotejado Registros Auxiliares	€

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
BALANCE GENERAL  
PERIODOS COMPARADOS  
DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	BG
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
<b>ACTIVO</b>					
<b>NO CORRIENTE</b>					
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	170,800.00	128,100.00	-42,700.00	-25.00	A
Suma Activo no Corriente	\$@ 170,800.00	\$@ 128,100.00	-42,700.00	-25.00	
<b>CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	i 84,470.72	i 338,827.54	254,356.82	301.12	B
Cuentas Por cobrar	i 7,149.48	i 1,800.00	-5,349.48	-74.82	C
Inventarios	i 135,000.00	i 150,000.00	15,000.00	11.11	D
ISR pagos a cuenta	i 0.00	i 496.69	496.69	100.00	E
Suma Activo Corriente	\$@ 226,620.20	\$@ 491,124.23	264,504.03	116.72	
Suma del Activo	\$@ 397,420.20	\$@ 619,224.23	221,804.03	55.81	
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>					
Capital Autorizado Suscrito y Pagado	i 200,000.00	i 200,000.00	0.00	0.00	
Reserva Legal	i 0.00	i 9,175.48	9,175.48	100.00	
Utilidades Retenidas	i 0.00	i 1,474.06	1,474.06	100.00	
Utilidades del ejercicio	i 1,474.06	i 174,334.06	172,860.00	11726.81	
Total Capital y Reservas	\$@ 201,474.06	\$@ 384,983.60	183,509.54	91.08	CR
<b>PASIVO</b>					
<b>NO CORRIENTE</b>					
Prestamos Bancarios	i 20,000.00	i 0.00	-20,000.00	-100.00	AA
Total Pasivo no Corriente	\$@ 20,000.00	\$@ 0.00	-20,000.00	-100.00	
<b>CORRIENTE</b>					
Proveedores	i 68,000.00	i 61,000.00	-7,000.00	-10.29	BB
Provisiones Laborales	i 107,283.88	i 90,794.32	-16,489.56	-15.37	CC
Cuentas Por pagar varias	i 662.26	i 82,446.31	81,784.06	12349.27	DD
Total Pasivo Corriente	\$@ 175,946.14	\$@ 234,240.63	58,294.49	33.13	
Total pasivo	\$@ 195,946.14	\$@ 234,240.63	38,294.49	19.54	
Total pasivo y patrimonio	\$@ 397,420.20	\$@ 619,224.23	221,804.03	55.81	

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo una variación favorable de Q221,804.03 en su patrimonio, destacando los movimientos del rubro de caja, así como la variación en la ganancia del ejercicio versus el ejercicio anterior, lo cual ovedece a las diferentes políticas y procedimientos aplicados y ejecutados, según se describen en las páginas 102 y 103.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	A
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Alzas	bajas	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Propiedad Planta y Equipo	213,500.00	0.00	0.00	213,500.00	0.00	0.00	
(%) Depreciación Acumulada	0.20			0.20	0.00	0.00	
Depreciación anual	42,700.00	0.00	0.00	42,700.00	0.00	0.00	
(-) Depreciación Acumulada	42,700.00	0.00	0.00	85,400.00	0.00	0.00	
Saldo Neto	Ⓢ 170,800.00	0.00	0.00	Ⓢ 128,100.00	0.00	0.00	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." mantuvo el mismo comportamiento en este rubro, es decir se optimizó el uso del equipo con que se contaba y no fue necesaria la adquisición de equipo nuevo para la operación del negocio.



TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 CAJA Y BANCOS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	B
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO		Antes de CPA AL 30-6-2002		Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Caja Chica	i	2,000.00	i	2,500.00	500.00	25.00	
Banco A	i	59,565.85	i	329,514.47	269,948.62	453.19	
Banco B	i	22,904.87	i	6,813.07	-16,091.80	-70.25	
TOTAL	ⓈⓈ	84,470.72	ⓈⓈ	338,827.54	254,356.82	301.12	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo un incremento del 301.12%, equivalente a Q254,356.82 comparado con el ejercicio anterior, originándose de la política administrativa y financiera implantada de reducir costos y gastos a la vez de incrementar las ventas.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 CUENTAS POR COBRAR  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	C
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Emisora de tarjetas de crédito	i 4,999.48	i 1,500.00	-3,499.48	-70.00	
Clientes	i 1,300.00	i 0.00	-1,300.00	-100.00	
empleados	i 850.00	i 300.00	-550.00	-64.71	
<b>TOTAL</b>	<b>\$© 7,149.48</b>	<b>\$© 1,800.00</b>	<b>-5,349.48</b>	<b>-74.82</b>	<b>BG</b>

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo un decremento en este rubro del 74.82% equivalente a Q 5,349.48, lo cual ovedece al mayor control del uso de tarjetas de crédito, así como la eliminación de ventas al crédito.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 INVENTARIOS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	D
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
LICORES	i 12,000.00	i 12,500.00	500.00	4.17	
CIGARROS	i 3,200.00	i 3,900.00	700.00	21.88	
ABARROTOS	i 91,350.00	i 101,750.00	10,400.00	11.38	
COMIDA	i 6,350.00	i 7,450.00	1,100.00	17.32	
LUBRICANTES	i 1,500.00	i 1,900.00	400.00	26.67	
TARJETAS PARA CELULARES	i 20,600.00	i 22,500.00	1,900.00	9.22	
TOTALES	\$ 135,000.00	\$ 150,000.00	15,000.00	11.11	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo un incremento en el rubro de inventarios del 11.11% equivalente a Q15,000.00, ovedenciendo dicho resultado al crecimiento obtenido en las ventas luego de depurar ciertos grupos de productos de baja rotación.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 ISR PAGOS A CUENTA  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	E
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
ISR Pagos a Cuenta	0.00	496.69	496.69	100.00	
TOTALES	© 0.00	© 496.69	496.69	100.00	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo incremento de Q496.69 en este rubro, debido a que en el año 2001-2002 no se hicieron pagos a cuenta por presentar pérdida en el ejercicio anterior, pero en el ejercicio 2002-2003 se obtiene una ganancia de Q265,955.85 que genera un ISR a pagar de Q82,446.31 del cual se cancelará en el año 2003-2004

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 CAPITAL Y RESERVAS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	CR
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO		Antes de CPA AL 30-6-2002		Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Capital Autorizado Sucrito Y Pagado	i	200000	i	200000	0.00	0.00	BG
Reserva Legal	i	0	i	9,175.48	9,175.48	100.00	BG
Utilidades Retenidas	i	0	i	1,474.06	1,474.06	100.00	BG
Utilidad del Ejercicio	i	1,474.06	i	174,334.06	172,860.00	11726.81	BG
<b>TOTALES</b>	<b>\$@</b>	<b>201,474.06</b>	<b>\$@</b>	<b>384,983.60</b>	<b>183,509.54</b>	<b>91.08</b>	<b>BG</b>

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo un crecimiento en la sección de capital del 91.08%, equivalente a Q183,509.54, lo cual ovedece a las políticas administrativas y financieras que reflejaron dicha ganancia, indicando en porcentaje antes descrito con relación al año anterior.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 PRESTAMOS BANCARIOS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	AA
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Prestamos Bancarios	20,000.00	0.00	-20,000.00	-100.00	
TOTALES	Ⓢ 20,000.00	Ⓢ 0.00	-20,000.00	-100.00	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo resultados favorables, que permitieron incrementar la liquidez de la empresa, con lo cual canceló el préstamo Bancario adquirido con anterioridad.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 PROVEEDORES  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	BB
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
LICORERA NACIONAL	3625	3300	-325.00	-8.97	
TABACALERA NACIONAL	4275	3950	-325.00	-7.60	
SURTIDORA LA UNICA	48125	41025	-7,100.00	-14.75	
COMIDAS RAPIDAS	3250	3425	175.00	5.38	
TELEFONICA	8725	9300	575.00	6.59	
TOTALES	\$@ 68,000.00	\$@ 61,000.00	-7,000.00	-10.29	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo un decremento del 10.29% lo que equivale a Q,7000.00 debido a la política financiera de efectuar pactos de descuentos con los proveedores por pronto pago y efectuar así promociones que incrementen la ventas.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 PRESTACIONES LABORALES  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	CC
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Prestaciones Laborales	107,283.88	90,794.32	-16,489.56	-15.37	
TOTALES	© 107,283.88	© 90,794.32	-16,489.56	-15.37	BG

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo una disminución del 15.37% con relación al año anterior, lo cual es resultado de reestructurar la cantidad de empleados disminuyendo considerablemente la cantidad de los mismos, así como redistribuir las diferentes tareas a cada uno, por lo que se logró reducir este rubro en el porcentaje antes descrito.



TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 BALANCE GENERAL  
 CUENTAS POR PAGAR  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	DD
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Impuestos por Pagar	i 662.26	i 82,446.31	81,784.06	12349.27	
Otras Cuentas por Pagar	i 0.00	i 0.00	0.00	0.00	
<b>TOTALES</b>	<b>\$@ 662.26</b>	<b>\$@ 82,446.31</b>	<b>81,784.06</b>	<b>12349.27</b>	<b>BG</b>

Fuente: Balance General de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo incremento en sus utilidades de Q265,955.85 que generaron un impuesto a pagar de Q82,446.31 derivado de la implementación de políticas administrativas y financieras que mejoraron considerablemente el funcionamiento de la empresa.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
PERIODOS COMPARADOS  
DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Ventas	Ⓢ 1,810,000.00	Ⓢ 2,150,000.00	340,000.00	18.78	ER-1
(-) Costo de Ventas	Ⓢ 808,800.00	Ⓢ 1,025,000.00	216,200.00	26.73	ER-2
Ganancia Bruta en Ventas	1,001,200.00	1,125,000.00	123,800.00	12.37	
(-) Gastos de Operación					
Gastos de Administración Y Venta	Ⓢ 990,063.68	Ⓢ 856,544.15	-133,519.54	-13.49	ER-3
Ganancia en Operación	11,136.32	268,455.85	257,319.54	2310.63	
+ - Gastos y prod. Financieros					
Gastos financieros	Ⓢ 9,000.00	Ⓢ 2,500.00	-6,500.00	-72.22	ER-4
Ganancia Antes de Impuestos	2,136.32	265,955.85	263,819.54	12349.27	
ISR por Pagar	Ⓢ 662.26	Ⓢ 82,446.31	81,784.06	12349.27	ER-5
Reserva Legal	0.00	9,175.48	9,175.48	100.00	ER-6
Ganancia Neta del Ejercicio	\$ 1,474.06	\$ 174,334.06	172,860.00	11726.81	

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo una Utilidad antes de aplicar impuestos de Q 265,955.85 (doscientos sesenta y cinco mil quetzales 85/100 centavos), equivalente a un 12,349.27 % de crecimiento con relación al año anterior, basado básicamente en disminuir costos y gastos e incrementar ventas, que se lograron mediante la aplicación y ejecución de políticas y procedimientos que se describen en la pagina 102, en donde la estrategia específicamente de incrementar ventas se basó en la implantación de ofertas y promociones permanentes, mejor surtido de productos para la venta, así como la reducción de costos y gastos, tales como: reducción de pago de seguridad, servicio de mantenimiento, energía eléctrica, entre otros.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 INTEGRACION DE VENTAS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-1
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO		Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
julio	⊙	125,315.00	⊙ 148,315.00	23,000.00	18.35	
agosto	⊙	140,520.00	⊙ 162,390.00	21,870.00	15.56	
septiembre	⊙	147,530.00	⊙ 188,430.00	40,900.00	27.72	
octubre	⊙	175,235.00	⊙ 199,495.00	24,260.00	13.84	
noviembre	⊙	195,895.00	⊙ 212,410.00	16,515.00	8.43	
diciembre	⊙	213,300.00	⊙ 248,315.00	35,015.00	16.42	
enero	⊙	106,315.00	⊙ 150,420.00	44,105.00	41.49	
febrero	⊙	113,960.00	⊙ 160,385.00	46,425.00	40.74	
marzo	⊙	153,970.00	⊙ 170,810.00	16,840.00	10.94	
abril	⊙	168,540.00	⊙ 180,790.00	12,250.00	7.27	
mayo	⊙	138,850.00	⊙ 168,375.00	29,525.00	21.26	
junio	⊙	130,570.00	⊙ 159,865.00	29,295.00	22.44	
TOTALES	⊙	1,810,000.00	⊙ 2,150,000.00	340,000.00	18.78	ER

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, un crecimiento en el rubro de ventas de Q340,000.00 equivalente al 18.78% con relación al año anterior, logrando este resultado mediante la política de incrementar ventas, con la estrategia específica de implantar ofertas y promociones permanentes, mejor surtido de productos para la venta, en el caso de las ofertas y promociones se les aplicó menor margen de ganancia y tener precios atractivos para el cliente, con lo que se incrementa el volumen de ventas de ciertos productos, que a la vez son un enlace o gancho como se le denomina comercialmente para vender otros productos afines al producto ofertado, además en la pagina 102 se describen los procedimientos aplicados para las negociaciones realizadas con los proveedores para efectuar promociones con mejores precios y el uso de impulsadoras.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
COSTO DE VENTAS  
PERIODOS COMPARADOS  
DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-2
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
julio	₡ 55,744.90	₡ 72,292.30	16,547.40	29.68	
agosto	₡ 62,739.20	₡ 78,203.80	15,464.60	24.65	
septiembre	₡ 65,963.80	₡ 91,140.60	25,176.80	38.17	
octubre	₡ 78,708.10	₡ 93,787.90	15,079.80	19.16	
noviembre	₡ 88,211.70	₡ 99,212.20	11,000.50	12.47	
diciembre	₡ 96,218.00	₡ 114,292.30	18,074.30	18.78	
enero	₡ 47,004.90	₡ 73,176.40	26,171.50	55.68	
febrero	₡ 50,521.60	₡ 77,361.70	26,840.10	53.13	
marzo	₡ 68,826.20	₡ 81,740.20	12,914.00	18.76	
abril	₡ 75,528.40	₡ 85,931.80	10,403.40	13.77	
mayo	₡ 61,571.00	₡ 80,717.50	19,146.50	31.10	
junio	₡ 57,762.20	₡ 77,143.30	19,381.10	33.55	
TOTALES	\$₡ 808,800.00	\$₡ 1,025,000.00	216,200.00	26.73	ER-2-1
	ER	ER			

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, un incremento de Q216,200.00 equivalente al 26.73% con relación al año anterior, sin embargo, esto ovedece a que la tienda de conveniencia en estudio venía obteniendo resultados malos, por lo que se optó por disminuir el margen de ganancia paulatimente a efecto de lograr incrementar las ventas y mejorar los resultados anuales,

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 INTEGRACION COSTO DE VENTAS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-2-1
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Inventario Inicial	₡ 115,000.00	₡ 135,000.00	20,000.00	17.39	
(+)Compras	₡ 825,000.00	₡ 1,040,000.00	215,000.00	26.06	
(+) Gastos s. Compras	₡ 3,800.00	₡ 0.00	-3,800.00	-100.00	
(-) Inventario Final	₡ 135,000.00	₡ 150,000.00	15,000.00	11.11	
COSTO DE VENTAS	₡ 808,800.00	₡ 1,025,000.00	216,200.00	26.73	ER-2

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los períodos 2001-2002 y 2002-2003

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA  
PERIODOS COMPARADOS  
DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-3
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Sueldos y Salarios	₡ 367,826.25	₡ 311,291.25	-56,535.00	-15.37	
Bonificación incentivo	₡ 53,999.97	₡ 35,999.98	-17,999.99	-33.33	
Otras Bonificaciones o incentivos	₡ 6,000.00	₡ 10,000.00	4,000.00	66.67	
Seminarios de Capacitación	₡ 2,000.00	₡ 6,000.00	4,000.00	200.00	
Cuota Patronal IGSS	₡ 46,603.59	₡ 39,440.60	-7,162.98	-15.37	
Prestaciones Laborales	₡ 107,283.88	₡ 90,794.32	-16,489.56	-15.37	
Agua, Luz y Teléfono	₡ 109,800.00	₡ 98,920.00	-10,880.00	-9.91	
Arrendamientos	₡ 144,000.00	₡ 147,000.00	3,000.00	2.08	
Depreciaciones	₡ 42,700.00	₡ 42,700.00	0.00	0.00	
Mantenimiento y Reparaciones	₡ 15,600.00	₡ 9,000.00	-6,600.00	-42.31	
Seguridad y Vigilancia	₡ 34,800.00	₡ 21,600.00	-13,200.00	-37.93	
Material de Empaque	₡ 37,500.00	₡ 29,800.00	-7,700.00	-20.53	
Papelería y Utilies de Oficina	₡ 2,750.00	₡ 1,528.00	-1,222.00	-44.44	
Gastos Generales	₡ 19,200.00	₡ 12,470.00	-6,730.00	-35.05	
<b>TOTALES</b>	<b>₡ 990,063.68</b>	<b>₡ 856,544.15</b>	<b>-133,519.54</b>	<b>-13.49</b>	<b>ER</b>

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, el control para disminuir los gastos de Administración y Venta en Q135,519.54 equivalente a 13.49% con relación al año anterior, con lo cual se logró contribuir para la obtención de mejor rentabilidad para la administración.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA  
 SUELDOS Y SALARIOS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-3-1
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Gerente General	¢ 68,400.00	¢ 78,000.00	9,600.00	14.04	
Administrador	¢ 42,000.00	¢ 48,000.00	6,000.00	14.29	
Asistente Administrativo	¢ 33,600.00	¢ 34,800.00	1,200.00	3.57	
Contador General	¢ 28,800.00	¢ 0.00	-28,800.00	-100.00	
Auxiliar de Contador	¢ 18,000.00	¢ 19,200.00	1,200.00	6.67	
Cajero Principal I	¢ 15,300.00	¢ 15,600.00	300.00	1.96	
Cajero Principal II	¢ 16,200.00	¢ 19,080.00	2,880.00	17.78	
Cajero Principal III	¢ 15,750.00	¢ 19,080.00	3,330.00	21.14	
Cajero Principal IV	¢ 16,743.75	¢ 0.00	-16,743.75	-100.00	
Cajero Principal V	¢ 14,835.00	¢ 0.00	-14,835.00	-100.00	
Auxiliar de Cajero I	¢ 15,187.50	¢ 16,560.00	1,372.50	9.04	
Auxiliar de Cajero II	¢ 14,685.00	¢ 16,665.00	1,980.00	13.48	
Auxiliar de Cajero III	¢ 12,431.25	¢ 15,675.00	3,243.75	26.09	
Auxiliar de Cajero IV	¢ 13,181.25	¢ 14,850.00	1,668.75	12.66	
Auxiliar de Cajero V	¢ 11,812.50	¢ 0.00	-11,812.50	-100.00	
Mantenimiento	¢ 10,500.00	¢ 0.00	-10,500.00	-100.00	
conserje	¢ 10,200.00	¢ 13,781.25	3,581.25	35.11	
mensajero	¢ 10,200.00	¢ 0.00	-10,200.00	-100.00	
<b>TOTALES</b>	<b>¢ 367,826.25</b>	<b>¢ 311,291.25</b>	<b>-56,535.00</b>	<b>-15.37</b>	<b>ER-3</b>

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, la disminución de los sueldos y salarios, por valor de Q56,535.00 equivalente al 15.37 %, cantidad que contribuyó a mejorar los resultados de la empresa.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-4
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Gastos Financieros					
Intereses Sobre Prestamos	₡ 5,000.00	0.00	-5,000.00	-100.00	ER-4-1
Ints. S. manejo de Tarjetasde Cr.	₡ 4,000.00	₡ 2,500.00	-1,500.00	-37.50	ER-4-2
TOTALES	\$© 9,000.00	\$© 2,500.00	-6,500.00	-72.22	ER

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, como resultado mayor liquidez, logrando así pagar el Préstamo Bancario adquirido, así como disminuir el uso de tarjetas de crédito y en consecuencia pagar menos intereses, disminuyendo en relación al año anterior en 72.22%.



TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS  
 INTERESES SOBRE PRESTAMOS  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-4-1
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO		Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Intereses Sobre Prestamos						
Valor del Prestamo	Ⓢ	20,000.00	0.00	-20,000.00	-100.00	
Tasa de Interés Anual 25%	¢	0.25	0.00			
Valor de los Intereses	¢	5,000.00	0.00	-5,000.00	-100.00	ER-4

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, suficiente liquidez por lo tanto se canceló el préstamo que existía, eliminando así intereses en este concepto.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS  
 INTERESES POR USO DE TARJETAS DE CRÉDITO  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-4-2
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO	Antes de CPA AL 30-6-2002	Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Intereses por Uso de Tarjetas de Crédito					
Total Operado en Tarjetas	⊙ 80,000.00	⊙ 50,000.00	-30,000.00	-37.50	
Tasa de Interés Anual 5%	¢ 0.05	¢ 0.05	0.00	0.00	
Valor de los Intereses	¢ 4,000.00	¢ 2,500.00	-1,500.00	-37.50	ER-4

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, un decremento en el manejo de Tarjetas de Crédito de Q 1,500.00 en concepto de intereses durante el año.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 IMPUESTO SOBRE LA RENTA DETERMINADO  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-5
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO		Antes de CPA AL 30-6-2002		Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Utilidad del Ejercicio	©	2,136.32	©	265,955.85	263,819.54	12349.27	
porcentaje 31	¢	0.31	¢	0.31	0.00	0.00	
Impuesto a Pagar	©	662.26	©	82,446.31	81,784.06	12349.27	ER

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, incremento en sus utilidades en el año 2002-2003 por Q263,819.54 equivalente a 12,349.27%, lo cual será la base para la determinación del Impuesto Sobre la Renta por Pagar.

TIENDA LA CONVENIENCIA S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 DETERMINACION DE RESERVA LEGAL  
 PERIODOS COMPARADOS  
 DEL 1 DE JULIO 2001 AL 30 JUNIO 2002  
 DEL 1 DE JULIO 2002 AL 30 JUNIO 2003

P.T.	ER-6
HECHO POR	L.B.
FECHA	5-7-04
REVISADO POR	A.C.
FECHA	10-7-04

CONCEPTO		Antes de CPA AL 30-6-2002		Después de CPA AL 30-6-2003	variaciones	%	referencias
Utilidad del Ejercicio despues ISR	©	1,474.06	©	183,509.54	182,035.48	12349.27	
Reserva Legal 5%	¢	0.05	¢	0.05	0.00	0.00	
Reserva Legal		0.00		9,175.48	9,175.48	100.00	
Total Reserva Legal	©	0.00	©	9,175.48	9,175.48	100.00	ER

Fuente: Estado de Resultados de Tienda La Conveniencia S.A. de los periodos 2001-2002 y 2002-2003

Conclusión: Con relación a las ventajas que se obtienen en la utilización de los servicios del Contador Público y Auditor, como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia, la empresa "Tienda La Conveniencia S.A." obtuvo, incremento en las utilidades post impuestos de Q183,509.04, que sirve como base para la determinación de la Reserva Legal, a diferencia de los anteriores ejercicios que presentaban resultados relativamente malos.

#### **4.4.2 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS POR EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ADMINISTRADOR FINANCIERO.**

Después de realizado el trabajo de campo, se presenta el resultado obtenido en la comparación realizada a los Estados Financieros al utilizar los servicios del Contador Publico y Auditor como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia en Guatemala, el cual contiene:

##### **a. Objetivos de la comparación**

- i. Identificar las ventajas y desventajas que obtiene la Tienda de Conveniencia en Guatemala, utilizando los servicios de un Contador Publico y Auditor como Administrador Financiero.
- ii. Estructurar y proporcionar a la Tienda de Conveniencia en Guatemala las herramientas necesarias de control interno para su mejor manejo.
- iii. Presentar recomendaciones de los aspectos detectados en el trabajo efectuado.

##### **b. Alcance de la revisión**

Para poder realizar el presente trabajo, se contó con la documentación e información necesaria, proporcionada por la administración de Tienda la Conveniencia, S.A., siendo esta la siguiente:

- i. Documentos legales que ampara el funcionamiento de la empresa: Escrituras de Constitución y de Nombramiento del Representante Legal, Patentes de Comercio de Empresa y Sociedad, Constancia de Inscripción y Modificaciones al Registro Tributario Unificado en la Superintendencia de Administración Tributaria, Licencias sanitarias para la venta de abarrotes y venta de comidas, así como Licencia para la venta de licores.
- ii. Libros Contables: Inventario, Diario, Mayor, Balances, Compras y Ventas.
- iii. Estados Financieros al 30 de junio de 2,002 y al 30 de junio de 2,003.
- iv. Integración de cuentas

- v. Estados de Cuenta Bancarios
- vi. Liquidaciones laborales
- vii. Planillas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

**c. Ventajas, desventajas y comentarios emitidos sobre la comparación**

Para establecer las ventajas, desventajas y comentarios sobre la comparación de cada rubro, se tomó como base de los Estados Financieros el Balance General y El Estado de Resultados, por lo que a continuación se presenta la Cédula Centralizadora del Balance General, la cual será utilizada como fuente para realizar el análisis de cada rubro en particular.

**4.4.2.1 Análisis Horizontal**

**BALANCE GENERAL**

Para analizar los rubros del Balance General, se hace uso de la cedula centralizadora **BG.**

**ACTIVO NO CORRIENTE**

**Propiedad planta y Equipo**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q213,500.00	Q213,500.00	Q 00.00

En la comparación efectuada al rubro de Propiedad Planta y Equipo, se estableció que no se efectuó ninguna adquisición ni se realizó ninguna venta durante el período, lo cual indica que se optimizó el equipo con que se contaba, con la no inversión en este rubro la empresa se beneficia debido a que se logra estabilidad y mayor liquidez en el rubro de caja y bancos.

**ACTIVO CORRIENTE**

**Caja y Bancos**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q84,470.72	Q338,827.54	Q254,356.82

Con la comparación del rubro de Caja y Bancos, se estableció que este rubro se incrementó en 301% respecto al año anterior, lo cual es beneficioso para la empresa; dicho incremento se logró debido a la política administrativa y financiera implantada por el Contador Publico y Auditor como Administrador Financiero de una Tienda de Conveniencia en Guatemala. La política implantada consistió en reducir costos y gastos y a la vez incrementar las ventas, optimizando los recursos con que se contaban, tal es el caso del Recurso Humano el cual fue reorganizado de tal manera que el servicio se mejorara y por ende las ventas se incrementaran.

### **Cuentas por Cobrar**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q7,149.48	Q1,800.00	Q-5,349.48

Al comprar el rubro de Cuentas por cobrar, se estableció que este rubro no sufrió ningún incremento, sino al contrario se logró obtener un decremento del 75% respecto al período anterior, debido a la política administrativa y financiera implantada de ejercer mayor control en la recepción de tarjetas de crédito, así como la eliminación de ventas al crédito; es decir, la totalidad de ventas se realizan estrictamente al contado, o en su defecto con tarjetas de crédito ó por medio de cheque, ambos son documentos de fácil conversión en efectivo, por lo que se toman como equivalentes a efectivo. El eficiente control al rubro de Cuentas por Cobrar, es de beneficio para la empresa, debido a que se logra mayor rotación de efectivo, en consecuencia mayor liquidez y solvencia.

### **Inventarios**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q135,000.00	Q150,000.00	Q15,000.00

La comparación del rubro de inventarios refleja un incremento del 11.11% respecto al año anterior, esta diferencia obedece a la política administrativa y financiera implantada de incrementar las ventas, lo cual obligó a mejorar el surtido de la tienda de conveniencia;

observándose este efecto como desventaja financieramente hablando por la inversión realizada; sin embargo, el resultado a mediano y largo plazo fue el lograr incrementar ventas y por ende mejorar la rentabilidad de la entidad estudiada.

**Impuesto sobre la Renta Pagos a Cuenta**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q0.00	Q496.69	Q496.69

Al realizar la comparación del rubro de Impuesto Sobre la Renta Pagos a Cuenta, se estableció que existió movimiento positivo del mismo equivalente al 100% respecto de año anterior, este resultado se debe a que en el año 2000-2001 presentaba pérdida y no se realizaron pagos a cuenta en el período 2001-2002, sin embargo, para el período 2003-2004 ya se realizaron pagos a cuenta por el resultado obtenido en el período 2002-2003 que reflejó ganancia de Q265,955.85 y un Impuesto Sobre la Renta por pagar de Q82,446.31.

**PATRIMONIO**

**Capital Autorizado Suscrito y Pagado**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q200,000.00	Q200,000.00	Q0.00

Se estableció que en el rubro de Capital Autorizado, Suscrito y Pagado no sufrió ningún movimiento con relación al año anterior, debido a que no se efectuaron aportaciones de parte de la sociedad durante dicho período.

**Reserva Legal**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q0.00	Q9,175.48	Q9,175.48



Se estableció en el rubro de Reserva Legal un incremento de Q9,175.48 respecto al año anterior, equivalente al 100%, este resultado se deriva de la política financiera y administrativa implantada que generó ganancias en el ejercicio 2002-2003 que permiten la creación de la reserva legal ya mencionada.

**Utilidades Retenidas**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q0.00	Q1,474.06	Q1,474.06

La comparación de este rubro, refleja que se obtuvo incremento del Q1,474.06 respecto al año anterior equivalente al 100%, este resultado es el reflejo de la política financiera y administrativa implantada por la administración, que permitió generar la ganancia en el ejercicio 2001-2002.

**Utilidad Del Ejercicio**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q1,474.06	Q174,334.06	Q172,860.00

En este rubro se obtuvo un incremento de Q172,860.00 respecto al año anterior equivalente al 11726%, derivado de la política financiera y administrativa implantada, específicamente disminuir costos y gastos e incrementar las ventas, lo que generó ganancia en el ejercicio 2002-2003.

**PASIVO NO CORRIENTE**

**Préstamos Bancarios**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q20,000.00	Q0.00	Q-20,000.00

Al comparar este rubro, se estableció que el saldo del Préstamo Bancario que se tenía en esa oportunidad fue cancelado, esto se logró debido a la eficiente administración y en consecuencia a la liquidez obtenida durante el ejercicio, por lo que este rubro quedó en saldo cero para el ejercicio siguiente.

## **PASIVO CORRIENTE**

### **Proveedores**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q68,000.00	Q61,000.00	Q-7,000.00

Como se puede observar el resultado obtenido en la comparación de este rubro, se obtuvo un decremento del 10.29% respecto al año anterior, derivado especialmente por la liquidez lograda en la empresa, lo cual ha provocado que el rubro de Proveedores se mantenga al día en sus pagos evitando recargar el saldo de este rubro que es de suma importancia en el movimiento de la empresa, debido a que son los proveedores los máximos aportadores de mercancías para la venta, de lo contrario se tendrá que comprar mercadería al contado lo que es perjudicial para las arcas de la entidad estudiada.

### **Prestaciones Laborales**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q107,283.88	Q90,794.32	Q-16,489.56

La diferencia que se logró bajar en el pago de prestaciones laborales durante el ejercicio, se debe a que el número de trabajadores se redujo considerablemente, lo que provocó que el monto de Prestaciones Laborales disminuyera en el 15.37% respecto al año anterior, lo cual indica que la reorganización realizada en los turnos y actividades de cada empleado haya tenido el efecto financiero positivo para la empresa como se esperaba.

**Cuentas por Pagar**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q662.26	Q82,446.31	Q81,784.06

Al realizar la comparación en este rubro, se estableció que se incrementó en 12349.27% respecto al año anterior, a simple vista parece que es caótico; sin embargo esto obedece a que se obtuvo utilidades por Q265,955.85, en consecuencia se generó un Impuesto Sobre la Renta a pagar de Q82,446.31 que es realmente el efecto de este rubro que financieramente es bueno para la empresa.

**ESTADO DE RESULTADOS**

Para el análisis de los rubros del Estado de Resultados se toma como referencia la Cédula de Trabajo **ER**.

**Ventas**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q1.810,000.00	Q2.150,000.00	Q340,000.00

Después de realizada la comparación en el rubro de Ventas, se estableció que se incremento en 18.78% con relación al año anterior, este resultado se logró debido a la política financiera y administrativa implantada, consistente en reorganizar las existencias de los inventarios; en consecuencia, aumentar ventas que coadyuvaron a obtener mejores ganancias para la entidad durante el ejercicio.

**Costo de Ventas**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q808,800.00	Q1.025,000.00	Q216,200.00

En este rubro se estableció que la comparación reflejó un incremento de 26.73%, con relación al año anterior, lo cual se deriva de la necesidad de reestructurar el inventario en busca de incrementar las ventas que fue el objetivo final alcanzado.

**Gastos de Administración y Venta**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q990,063.68	Q856,544.15	Q-133,519.54

Derivado de la política administrativa y financiera aplicada durante el ejercicio, consistente en reorganizar el número de personal utilizado y disminuir su número de empleados, se logró disminuir el rubro de Gastos de Administración y Ventas equivalentes al 13.49% que contribuyen a incrementar la rentabilidad de la empresa, que es lo que realmente toda administración busca.

**Gastos y Productos Financieros**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q9,000.00	Q2,500.00	Q-6,500.00

Con la comparación del rubro de Gastos y Productos Financieros, se estableció que existió un decremento del 72.22%, resultado obtenido después de haber obtenido mayor liquidez y cancelar el Préstamo Bancario que existía, el préstamo era el mayor causante de Gastos Financieros generados; así mismo, se estableció que la recepción de tarjetas de crédito podría efectuarse siempre y cuando el consumo del cliente cumpliera con un mínimo de compra, lo que provocó disminuir también gastos financieros por dicho concepto.

**Impuesto Sobre la Renta por Pagar**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q662.26	Q82,446.31	Q81,784.06

Después de aplicada la política administrativa y financiera durante el ejercicio, el rubro de Impuesto Sobre la Renta Por Pagar se incrementó por valor de Q81,784.06 equivalente al 12349%, este incremento financieramente se observa que es negativo; sin embargo, el efecto positivo es por la ganancia obtenida durante el ejercicio; es decir, se pagará mayor impuesto pero lógicamente se deriva de la utilidad obtenida en ese ejercicio.

**Ganancia del Ejercicio**

(2001-2002)	(2002-2003)	Variación
Q1,474.06	Q174,334.06	Q172,860.00

Al realizar la comparación se obtuvo un incremento en el rubro de Ganancia Neta del ejercicio, por valor de Q172,860.00, derivado de la política administrativa y financiera implantada, con lo cual genera mayor estabilidad laboral para sus empleados, así como estabilidad empresarial que es lo que todo inversionista busca. Con el resultado obtenido la entidad logra estabilizar y mejorar la falta de solidez financiera que se venía sufriendo en años anteriores, por lo que se espera que en el futuro los resultados sean mejores al obtenido en esta oportunidad, como resultado o fruto de la reestructuración realizada administrativa y financieramente.

#### **4.4.2.2 Análisis e interpretación de los principales rubros de los Estados Financieros, utilizando índices financieros**

Para tener certeza de los resultados que se están analizando, el Administrador Financiero de la Tienda de Conveniencia hace uso de las diferentes Razones Financiera Básicas conocidas, presentando como punto primordial el análisis de los rubros más importantes (Compras, Ventas, Inventarios y Disponibilidades), debido a que será la forma en que se podrá saber con más objetividad el resultado obtenido.

#### **Análisis de Compras**

Para analizar el rubro de compras en las tiendas de conveniencia, se hace necesario conocer el resultado del análisis realizado a las diferentes razones financieras básicas, se dice que es fundamental conocer estas razones, porque si existe inadecuada o baja rotación de inventarios no se debe comprar, si se carece de solvencia tampoco se puede comprar; si existe buena utilidad significa que la administración financiera ha sido eficiente; en consecuencia, el rubro de compras está ligado a todos los rubros del balance general, para lo cual el administrador financiero debe tener el cuidado necesario para aplicar el análisis de cada razón financiera aplicable a este rubro.

Dentro del análisis del rubro de compras, están inmersas cierta cantidad de procedimientos y análisis de diferentes razones financieras que en su conjunto ofrecen el resultado oportuno para establecer si es o no adecuado el sistema utilizado para ejecutar las compras, por tal razón se hace necesario observar lo siguiente.

- a. Verificar que la rotación de inventarios sea acorde a la requisición realizada al proveedor, para lo cual debe existir control específico sobre las mercaderías que surte el mismo.
- b. Estar seguros que el o los productos comprados son realmente requeridos por los clientes, lo que se puede establecer al revisar y analizar el rubro de ventas específicas de los productos que se están comprando; de tal manera, los productos que menor rotación tengan menor será la cantidad de existencia física.
- c. Con el fin de tener la certeza que la compra a realizar será lo que se ha planificado, se tendrá que conocer el resultado del análisis realizado a las siguientes razones financieras:

### **Indice de solvencia**

Se utiliza para conocer si existe o no solvencia suficiente para cubrir el valor de la compra, de lo contrario el administrador financiero deberá efectuar las sugerencias necesarias para no quedarse sin productos, ejemplo:

#### **Indice de Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante**

Antes de usar CPA             $IS = AC/PC = 226,620.20 / 175,946.14 = 1.28$

Después de usar CPA         $IS = AC/PC = 491,124.23 / 234,240.63 = 2.10$

Análisis: Con los resultados anteriores se observa que la empresa en el período 2001-2002 contaba por cada quetzal de deuda a corto plazo, con un quetzal y veintiocho centavos para cubrirla, mientras que para el período 2002-2003 cuenta con dos quetzales y diez centavos para cubrir cada quetzal de cuentas por pagar a corto plazo. Por lo anterior, se visualiza que tiene suficiente solvencia; sin embargo, se hace necesario revisar la Razón de Prueba del Acido, por el tipo de operación del negocio en donde se requiere tener suficientes fondos disponibles para cubrir a los proveedores.

#### **Prueba del Acido = Activo Circulante - Inventario / Pasivo Circulante**

Antes de usar CPA             $IS = (AC-I)/PC = (226,620.20-135,000) / 175,946.14 = 0.52$

Después de usar CPA         $IS = (AC-I)/PC = (491,124.23-150,000) / 234,240.63 = 1.46$

Análisis; Con el resultado de la prueba del Acido, se visualiza que para el período 2001-2002 se cuenta con cincuenta y dos centavos para cubrir cada quetzal de deuda a corto plazo sin tomar los inventarios, para el período 2002-2003 se cuenta con un quetzal y cuarenta y seis centavos para cubrir sus deudas a corto plazo sin utilizar el inventario, lo

cual indica que se logró incrementar el efectivo, eso se pudo lograr incrementando las ventas, y además con la aplicación de las siguientes acciones correctivas.

- Negociar con el proveedor un plazo más amplio de crédito para rotar el inventario y generar efectivo para pagar el mismo.
- Crear ofertas que generen mayores ventas, aunque con menos ganancia pero con más rapidez en la rotación de los productos y por ende generar mayor efectivo a las tiendas de conveniencia.
- Buscar financiamiento en las diferentes entidades financieras reguladas legalmente, como financieras, bancos u otros.

Además para efectuar el volumen de compras suficientes y necesarias, es conveniente utilizar los resultados obtenidos **del análisis del rubro de Ventas**, debido que a través de estos resultados se puede obtener con certeza la rotación de inventarios a nivel general, como por departamento específico, e inclusive por producto en particular; asimismo, podrá observarse el **plazo medio de ventas** el cual servirá para visualizar realmente el tiempo que dura para venderse el producto que se está comprando. También se debe tomar en cuenta el **margen de utilidad bruta** que se gana en los productos a vender, es muy importante este análisis por la variedad de productos que en una tienda de conveniencia se ofrecen, debido a que no puede aplicársele un margen uniforme a todos los productos.

### **Análisis de Ventas**

El análisis del rubro de ventas es sumamente importante para la administración financiera de las tiendas de conveniencia, debido a que está ligado al resultado obtenido en el análisis de otros rubros, tal es el caso de compras; es decir, que sin una buena estrategia de ventas, no puede existir ni realizarse compras, y si las compras no son suficientes las ventas se ven afectadas, debido a que no suplen o cubren las necesidades que el cliente demanda; es por ello, que para obtener un eficiente análisis de este rubro, es necesario hacer uso de las siguientes razones financieras: Rotación de Inventarios, Plazo medio de ventas, Rotación de Cuentas por cobrar, Plazo medio de pago, Endeudamiento, Rentabilidad en ventas, Margen de utilidad bruta en ventas.



### Rotación de Inventarios

Se realiza este análisis con el objeto de verificar si el inventario o producto que se va a comprar efectivamente ya se vendió durante determinado tiempo, lo que servirá para: Aprovechar el financiamiento que el proveedor otorga, mediante el tiempo de crédito que tenga asignado, ejemplo, si el proveedor otorga crédito por treinta días es recomendable comprarle productos para quince días, de esa forma se podrá aprovechar por más tiempo el dinero que genera la venta de los productos adquiridos. Tomando los datos de los resultados obtenidos en los períodos analizados se obtiene lo siguiente:

#### Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / inventario promedio

$$\text{Antes de usar CPA} \quad R I = C.V./I = \quad 808,800/125000 = 6.47$$

$$\text{Después de usar CPA} \quad R I = C.V./I = \quad 1.025,000/142500 = 7.19$$

Análisis: Los resultados obtenidos indican que el inventario para el período 2001-2002 se rota 6.47 veces al año, mientras que para el período 2002-2003 su rotación es de 7.19 veces al año. Además del análisis anual, por ser las tiendas de conveniencia negocios que deben estar permanentemente controladas en este rubro, se recomienda efectuar análisis de la Rotación de Inventario de forma periódica, sea esta mensual o en el tiempo que se considere necesario, con lo que se obtendrán resultados más eficientes en este rubro, ejemplo. Se asume que la venta de 30 días es Q160,000 cuyo costo es Q73,600 y el inventario final es Q128,000.

#### Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / inventario promedio

$$R I = C.V./I = \quad 73,600/128,000 = 0.58$$

Se pudo establecer que tomando los datos de un mes, el inventario rota 0.58 veces al mes, si se quiere efectuar pruebas con menor tiempo se debe seguir la misma fórmula.

### **Plazo Medio de Ventas**

En el rubro de ventas es de vital importancia saber el tiempo real que determinado producto o grupo de productos necesita para venderse. Con el resultado que se obtenga de este análisis el Administrador financiero podrá determinar si es o no aconsejable seguir manejando cierto producto, mayormente en el caso de aquella mercancía que es reciente en el mercado, de la cual se debe estar constantemente evaluando su rotación para evitar estancamientos de productos en las tiendas de conveniencia, por lo que su aplicación será:

#### **Plazo Medio de Ventas = 360 días / Rotación de Inventarios**

$$\text{Antes de usar CPA} \quad \text{PMV} = 360 / \text{RI} \quad = 360/6.47 = 55.64$$

$$\text{Después de usar CPA} \quad \text{PMV} = 360 / \text{RI} \quad = 360/7.19 = 50.05$$

Análisis: con la prueba realizada a los inventarios se estableció que para el período 2001-2002 el inventario rotaba cada 56 días, mientras que para el período 2002-2003 el inventario rota cada 50 días, lo que es contraproducente para la empresa, debido a que los proveedores en su mayoría otorgan 30 días de crédito; sin embargo, cabe mencionar que en las tiendas de conveniencia existen muchos productos que por su volumen de compra incrementan el índice de rotación al inventario en general, ejemplo productos desechables que los venden solo por caja, así como ciertos licores que no es su venta muy frecuente pero que ocasionalmente son buscados por los clientes; así mismo, existen productos de alta rotación, tal es el caso de los comestibles, gaseosas, entre otros.

Para que este índice, otorgue los beneficios de mayor control a los inventarios se sugiere realizar pruebas a un grupo o subgrupo determinado de productos; para tal efecto, se puede obtener un reporte impreso del sistema de computo de los grupos y subgrupos de productos en que se divide el control de ventas sugerido para las tiendas de conveniencia. Ejemplo, se necesita saber en cuantos días realmente se vendió en concepto de comida, Se imprime el reporte de ventas de un mes por ejemplo, del grupo de comida rápida, el subgrupo de comidas preparadas, el

cual genera venta por Q20,800.00 cuyo costo es de Q 9,200.00, el inventario a esa fecha es de Q2,000

**Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / inventario promedio**

$$Ri = 9,200/2,000 = 4.60$$

$$Pmv = 30/4.60 = 6.52$$

Con el análisis realizado se determina que el inventario específico de comidas, se rota cada siete días.

Con el resultado anterior, se puede estimar cuántas unidades se van a pedir para el siguiente período de tiempo determinado. Cabe indicar la importancia de valuar o analizar la rotación de los inventarios por grupos, debido a que de esa forma se puede observar la diferencia que existe entre el análisis del inventario general versus el inventario específico de cada grupo de productos, en este caso se observa que el inventario general rota cada 2 meses, mientras que el inventario específico de comestibles rota cada 6.5 días, es decir que por la variedad de productos que se venden en las tiendas de conveniencia se hace necesario realizar este tipo de análisis de manera específica como en este ejemplo.

Es necesario conocer el resultado obtenido, con relación a la rotación de los inventarios, debido a que por medio de este análisis se podrán obtener los siguientes beneficios.

Verificar si el inventario rotado en determinado tiempo fue suficiente o no, para cubrir las expectativas de ventas, si lo fue, se vuelve a efectuar un pedido similar, si no lo fue, entonces se debe aprovechar el financiamiento que el proveedor da y solicitarle un mayor volumen de compra, de esa manera proyectar mayores ventas; si el inventario se observa que no tiene la suficiente rotación, entonces se podrá determinar si se le baja precio de venta a manera de ofertar cierto producto que se haya estancado y de esa forma desplazarlo con más rapidez. Si se toma el resultado del análisis realizado en el rubro de ventas del grupo específico de comestibles, se

puede decir que las comidas en una tienda de conveniencia rotan cada seis días, si se quiere disminuir el tiempo de rotación de ese grupo, entonces el Administrador financiero debe tomar la decisión por ejemplo, de colocar combos de comida y bebida a un mejor precio y así lograr aumentar la rotación de esos productos.

Para el Administrador financiero de la tienda de conveniencia, al efectuar el análisis de este índice, no debe olvidar que debe hacer uso de los pasos indicados en el rubro de compras, el que aplica para el análisis de los dos rubros (compras y ventas), debido a que no puede existir uno sin el otro si se quieren obtener buenos resultados; es decir, si existe solvencia y liquidez suficiente se pueden programar compras, de lo contrario el negocio estaría en crisis debido a que tendría que esperar vender lo que tiene para poder comprar.

### **Margen de Utilidad Bruta**

Mediante este análisis, se podrá determinar plenamente qué margen de utilidad se ha estado trabajando o aplicando a los productos que se venden, es aconsejable que se establezca un margen de utilidad bruta diferente para cada grupo de productos que se tiene a la venta, con el fin de obtener buena rotación de los mismos. Siguiendo con los datos del ejercicio, se aplicará la fórmula siguiente.

### **Margen de Utilidad Bruta = (Ventas – Costo de ventas) / ventas**

$$\text{Antes de usar CPA} \quad \text{MUB} = (V-CV)/V \quad (1.810,000-808,000)/1.810,000=0.55$$

$$\text{Después de usar CPA} \quad \text{MUB} = (V-CV)/V \quad (2.150,000-1.025,000)/2.150,000=0.52$$

Análisis: Para el caso general de las ventas indica que se le gana el 55% sobre las ventas realizadas durante el año, debido a que el costo fue de 45% para el período 2001-2002, mientras que para el período 2002-2003 su margen de ganancia bruta es de 52%; es decir, que para el último período se ganó menos con relación al período anterior, pero allí fue donde se obtuvo mejor utilidad neta, derivado de las diferentes medidas financieras

tomadas, como en este caso que se redujo el margen bruto de ganancia pero se incrementa el volumen de ventas.

### **Análisis de Inventarios**

Como parte integrante del análisis realizado a las ventas y compras, el inventario se torna indispensable para el que hacer del Administrador financiero, debido a que es a través del rubro de inventarios, donde se logra determinar qué tanto producto existe para poder planificar cierto programa de ventas, y por ende determinar si se puede y se debe o no comprar determinada mercancía.

Es el inventario, el rubro que para muchos es lo más difícil de manejar en una tienda de conveniencia, con el fin de obtener el manejo idóneo y en consecuencia hacer de este instrumento la guía que proporcione los lineamientos necesarios en el manejo de este delicado rubro, se debe aplicar las razones financieras siguientes.

### **Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / inventario,**

Esté índice es de gran utilidad para el administrador financiero, porque es aplicado en los rubros de compras y ventas, debido a su afinidad, en este caso se recomienda aplicarlo para estar seguros que el inventario de mercancías disponible en la tienda de conveniencia realmente está teniendo una rotación normal dentro del negocio; es decir, con este análisis se obtienen resultados que podrán determinar lo siguiente:

- La rotación del inventario como rubro general, o si la administración requiere el control de un grupo o una familia en particular para su mejor control, eje. La familia de licores.
- Aprovechar el financiamiento que el proveedor otorga, es decir, mediante este análisis, se puede establecer si las compras realizadas son suficientes para satisfacer la demanda de los clientes, de lo contrario efectuar un volumen más alto de compras, siempre aprovechando el crédito obtenido con los proveedores.
- A continuación se presenta el análisis de este índice para el rubro en general por los resultados anuales, así mismo se ejemplifica un análisis semanal.

**Análisis anual, realizado a todo el inventario**

$$\text{Antes de usar CPA} \quad R I = C.V./I = \quad 808,800/125000 = 6.47$$

$$\text{Después de usar CPA} \quad R I = C.V./I = \quad 1.025,000/142500 = 7.19$$

**Análisis semanal, realizado al rubro de comida rápida**

$$R I = C.V./I = \quad 9,200/2,000 = 4.60$$

Análisis: para el caso de los períodos completos se determinó que la rotación del inventario general es de 6.47 veces al año para el 2001-2002 y 7.19 veces al año para el 2002-2003, mientras que si se toma el grupo de comestibles, se pudo establecer que dicho grupo rota 4.60 veces al mes, siendo esta la razón por la cual se debe realizar este tipo de análisis a los grupos de productos en particular y obtener mejor control de este rubro

**Rotación de Cuentas por Pagar**

Es necesario hacer uso de este índice dentro del rubro de inventarios, debido a que a través de este, se establece las veces que se ha pagado a los proveedores en un período de tiempo determinado; en consecuencia, se determina cuántos días de crédito se puede solicitar a cada proveedor nuevo que desee trabajar con las tiendas de conveniencia; ejemplo, si la rotación de cuentas por pagar da por resultado 20 días, se podría negociar con los proveedores que otorguen 30 días de crédito, de esa manera se logra circular el dinero ajeno y por ende el resultado financiero es óptimo, ejemplo: Para realizar el análisis de esta razón financiera, es necesario conocer el monto promedio de cuentas por pagar y el monto de las compras anuales,

**Rotación Cuentas por Pagar = Compras al Crédito / Promedio de Cuentas por Pagar**

$$\text{Antes de usar CPA} \quad RCP = CC / CP = \quad 828,800/67,425 = 12.29$$

$$\text{Después de usar CPA} \quad RCP = CC / CP = 1.040,000/64,500 = 16.12$$

### **Plazo Medio de Pago**

#### **Plazo Medio de Pago = 360 días / Rotación de Cuentas por pagar**

Antes de usar CPA                       $PMP = 360 / RCP = 360/12.29 = 29.29$

Después de usar CPA                       $PMP = 360 / RCP = 360/16.12 = 22.33$

Análisis: con la prueba realizada, se determina que las tiendas de conveniencia pagan a sus proveedores cada 29 días, en el caso del período 2001-2002 y cada 22 días en el período 2002-2003; sin embargo, se estableció que los proveedores otorgan en su mayoría 15 días de crédito, mientras otros otorgan 30 días de crédito, por lo que desde el punto de vista financiero se puede decir que está aceptable.

### **Análisis de Disponibilidades**

El aspecto más importante que todo administrador financiero debe mantener revisado diariamente, es el de disponibilidades; es decir, tener claro con cuánto dinero se cuenta para hacer frente a las obligaciones inmediatas y evitar problemas con los proveedores, para tal efecto se hace uso de procedimientos y análisis de índices financieros que le permiten efectuar dicho control, los que van estrechamente ligados en el análisis realizado a los rubros que anteceden, razón por la cual no se plantean fórmulas en el análisis de disponibilidades con el fin de no redundar en las operaciones, sino que solo se describen ciertos procedimientos que pueden ser aplicados:

- Llevar conciliadas diariamente las cuentas bancarias que posea la empresa, para saber de cuánto se dispone en el banco.
- Verificar que los depósitos enviados al banco sean operados y acreditados instantáneamente, para fortalecer el saldo ya existente.
- Realizar el análisis de las cuentas por pagar, mediante el índice Rotación de Cuentas por Pagar, para saber si se está pagando en el tiempo adecuado a los proveedores, o se debe modificar la forma en que se está operando dicho aspecto.

- Saber qué cantidad o monto existe en las cuentas por pagar cada día de pago, para saber si lo que se tiene en disponibilidad es suficiente o no para cubrir dicha obligación.
- Analizar las cuentas por pagar, que las facturas estén agrupadas por fecha de pago, y que no haya facturas a pagar con menos días del crédito estipulado por el proveedor.
- Revisar diariamente las operaciones realizadas a través de tarjetas de crédito y verificar que éstas sean acreditadas a la cuenta bancaria destinada para dicho efecto.
- Si la cuenta bancaria utilizada para acreditar las tarjetas de crédito es diferente a la que opera normalmente la empresa, efectuar si es posible diariamente las transferencias de dinero existente en esta cuenta hacia la cuenta principal que utiliza la entidad.

Para que el trabajo financiero refleje el efecto que toda entidad espera, se hace necesario aplicar todos los conocimientos que se posean al efectuar los diferentes análisis financieros que anteriormente se explicaron; razón por la cual, el administrador financiero de una Tienda de Conveniencia tendrá sumo cuidado en la aplicación de lo expuesto.



## CONCLUSIONES

1. Las tiendas de conveniencia en Guatemala, están constituidas como cadenas de tiendas; se distinguen unas de otras por pertenecer a una casa o marca en común, que tienen como característica ser de infraestructura similares y con ciertos parámetros de operación en común.
2. La mayoría de tiendas de conveniencia en Guatemala son administradas mediante el sistema de Franquicia, el cual consiste en que una persona individual o jurídica obtiene el derecho de manejar determinada tienda de conveniencia, a cambio del pago de una renta fija o mediante el pago de regalías calculadas porcentualmente del total de ventas mensuales según sea el caso, la persona o entidad comercial que adquiere ese derecho es el total responsable de sus operaciones,
3. La administración financiera de las Tiendas de Conveniencia en Guatemala, está siendo ejecutada por personal que no posee los conocimientos Científicos suficientes y necesarios para dicha función; es decir, se está administrando de manera empírica, en donde el administrador implanta y aplica controles que a su juicio son suficientes para dicho efecto, pero no existen procedimientos ni manuales de Control Interno, lo que evidencia problemas en el control y manejo de los rubros de compras, ventas, proveedores y efectivo.
4. En la Tienda de Conveniencia en Guatemala investigada no existe ninguna política salarial atractiva para los empleados, lo que propicia inestabilidad laboral y en consecuencia alta rotación de personal.
5. En la Tienda de conveniencia investigada, no se cuenta con manuales de procedimientos administrativos ni planes de capacitación para los empleados, lo que provoca deficiencia en el servicio prestado al cliente y mala utilización del recurso humano; en el aspecto

financiero carece de Procedimientos de Control Interno para su operatoria, no existiendo ni siquiera un lineamiento específico en el manejo de efectivo; en consecuencia, la tienda llega a tener resultados que no son atractivos financieramente para la entidad.

## RECOMENDACIONES

1. Que la administración de las Tiendas de Conveniencia mantenga estrecha comunicación con el personal administrativo y financiero de la cadena de tiendas a que pertenece, especialmente aquellas tiendas que sean administradas mediante el sistema de franquicia, respetar los parámetros previamente establecidos para su funcionamiento, aprovechar la infraestructura similar con que se cuenta y de esa forma ofrecer un mismo nivel de atención al cliente.
2. Que las tiendas de conveniencia sean administradas por un profesional con conocimientos de administración financiera, tal es el caso del Contador Público y Auditor, que pueda implantar y ejecutar un plan de trabajo eficiente en el ámbito de las finanzas, aunado al manejo de los rubros de proveedores, compras y ventas, que más dificultades provocan a la labor administrativa de estos establecimientos.
3. Que la administración Financiera y Administrativa sea de parte del Contador Público y Auditor en las Tiendas de Conveniencia, con lo que fortalecerán la función tanto financiera como administrativa, debido a que es un profesional que posee los conocimientos suficientes para implantar los controles necesarios que contribuyan a obtener los resultados positivos que esperan sus propietarios o socios y por ende, se logra la rentabilidad que garantiza el pago a proveedores, adecuado surtido de productos para la venta y fortalecer la estabilidad de los empleados.
4. Utilizar las diferentes herramientas y procedimientos propuestos en este documento, con el fin de capacitar adecuadamente al personal en los aspectos operacionales, como colocación y rotación de productos, utilización de equipo, preparación de alimentos; además crear programas permanentes de capacitación en los aspectos interpersonales, tales como: relaciones humanas, servicio al cliente, afrontación de contingencias entre

otros; logrando así organizar y delimitar adecuadamente la función y responsabilidad del personal, para ejecutar las diferentes actividades establecidas por la administración.

5. Implantar un control adecuado para el manejo del inventario, iniciando con un plan estratégico de toma física de los mismos, así como la conscientización del personal en el manejo y resguardo de los productos, respetando y aplicando los diferentes aspectos de seguridad implantados por la administración; tal es el caso, de traslados entre bodega y área de ventas, así como la recepción de mercancías.
  
6. Hacer del presente documento, la herramienta necesaria, para corregir los errores tanto administrativos como financieros encontrados en las tiendas de conveniencia, mediante la aplicación de los procedimientos planteados, tal es el caso del control y manejo de inventarios, administración del recurso humano; así como el rubro de caja y bancos el cual está estrechamente ligado a los rubros de Compras, Ventas y Proveedores. Además se podrá utilizar los índices financieros que se plantearon en el análisis de los diferentes rubros de los Estados Financieros, previo a la toma de decisiones de parte de la administración.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Arens, E.A. y Loebbecke, J.K. MX. 1996. Auditoria Un Enfoque Integral 6<sup>a</sup>. ed. México, Prentice may Hispanoamericana, S.A. 918 p.
2. Asamblea Nacional Constituyente. GT. 1986. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, Librería Jurídica. 80 p.
3. Campbell, R. M. y Brue, L. CO. 1997. Economía. 13era. ed. Colombia, 490 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1,970. Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas. Guatemala, Librería Jurídica. 204 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. 1992. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas . Guatemala, Imprenta Don Carlos. 83 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. 1992. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas. Guatemala, Imprenta Don Carlos. 59 p.
7. Congreso de la República de Guatemala. 1998. Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias, Decreto 99-98. Guatemala, Imprenta Don Carlos. 4 p.
8. Congreso de la República de Guatemala. 1998. Ley del Impuesto Unico Sobre Inmuebles y su Reglamento, Decreto 15-98. Guatemala, Imprenta Don Carlos. 32 p.
9. Congreso de la República de Guatemala. 1991. Código Tributario, Decreto 6-91. Guatemala, Ediciones ALENRO. 80 p.

10. Congreso de la República de Guatemala. 1941. Código de Trabajo, Decreto 14-41 reformado por el Decreto 64-92. Guatemala, Jiménez & Ayala. 149 p.
11. Congreso de la República de Guatemala. 1978. Ley Reguladora de la Prestación de Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78. Guatemala, Jiménez & Ayala. 3 p.
12. Congreso de la República de Guatemala. 1989. Ley Bonificación Incentivo Sector Privado. Decreto 78-89. Guatemala, Jiménez & Ayala. 2 p.
13. Congreso de la República de Guatemala. 1992. Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del Sector Privado y Público. Decreto 42-92. Guatemala, Jiménez & Ayala. 2 p.
14. Congreso de la República de Guatemala. 1997. Código de Salud, Decreto 90-97. Guatemala, Jiménez & Ayala. 51 p.
15. Ediciones Larouse, S.A. MX. 1991. Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 4ª. ed. México, 2 Tomos.
16. Ediciones Larouse, S.A. MX. 1991. Enciclopedia Metódica en color, 3ra. ed. Actualizada. México, 11 Tomos.
17. F. Stoner, J. A. Y Freeman, R. E. MX. 1994. Administración. 5ª. Ed. Prentice hall Hispanoamericana, S. A. Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 781 p.
18. ICAITI (Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial). GT. 1992. I Congreso Nacional de Calidad Total, X Congreso Latinoamericano de Control de Calidad. Guatemala, s.n.p.

19. J. Gallagher, T. y Andrew J. D. jr.CO. 2001. Administración Financiera, Teoría y Práctica, 2ª. ed. Colombia, Pearson Educación de Colombia Ltda. Pp. 90-104.
20. James M. Jenks y John M. Kelly, MX. 1987. Saber Delegar. 5ª. Reimpresión. México, Compañía General de Ediciones S.A. 96.
21. Jitman, L. G. MX. 2000. Principios de Administración Financiera, 8ª. ed. México. adisson Wesley Longman. 761 p.
22. Morales García, M. F. 1987. La Responsabilidad del C.P.A., en la Administración Financiera y Control de los Inventarios en empresas comerciales. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 105 P.
23. Marca Revista de Mercadeo y Publicidad. GT.1999; Rápidos Contra Lentos: La Carrera por el Liderazgo en el Mercado. Guatemala, pp. 8-10.
24. Marca Revista de Mercadeo y Publicidad. GT.1999. Servicio al Cliente: Más que un Servicio una Actitud. Guatemala, pp. 10-14.
25. Mergs, W, y Haka, B. CO. 2000. Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales, 11ª. Ed. Colombia, Mcgraw-Hill Interamericana, S.A. 707 p.
26. Palacios Pérez de Rosales, Z. M. 1996. El Mercado de Conveniencia su concepto y medios de que lo satisfacen en la Ciudad de Guatemala. Tesis Lic. Admón.. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. p. 37.
27. Roldan de Morales, Z. E. y Arriaza Rios, J. 1998. Recopilación de Auditoria por Ciclos. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. p3.

28. Robbins, S. P. MX. 2000. Administración. 6ª. Ed. México, Pearson Educación México, S.A. 645 p.
29. Texaco Latin America/West Africa Inc. 1990. Manual de Entrenamiento de Gestión Básica, Star Mart. s.n.t.
30. Texaco Guatemala Inc. 1994. Capacitación para Inversionistas (franquicias). Guatemala, s.n. 85 p.
31. Texaco Refining and Marketing Inc./Star Enterprise. 1994. Comercialización: Mapa del Camino hacia la Ganancia, Mercadeo y Manufactura Internacional. s.n.t.
32. Texaco La/Wa. 1994. Estándar de Operaciones de la Instalación Detallista (Star Mart/Estación de Servicio). s.n. 128 p.
33. Texaco Guatemala Inc, 1996. Manual Auxiliar para la Operación de Estaciones de Servicio Texaco. Guatemala, Texaco. 50 p.
34. Tobar Sosa, J. A. 1997. El Desarrollo Funcional del Sistema de Franquicias aplicado a una Cadena de Tiendas de Conveniencia en Guatemala. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 86 p.
35. Van Horne, J. C. 1993. Administración Financiera. 9ª. ed. Standford, Prentice hall Hispanoamericana, S.A. pp. 440-473.



# ANEXOS

## INDICE DE ANEXOS

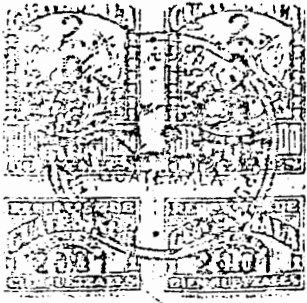
- Anexo I Patente de Comercio de Sociedad y de Empresa
  
- Anexo II Formulario de Inscripción y Actualización de Información de Contribuyentes en el Registro Tributario Unificado
  
- Anexo III Patente de Licores
  
- Anexo IV Licencia Sanitaria de Abarrotes
  
- Anexo V Licencia Sanitaria de Expendio de Alimentos
  
- Anexo VI Organigrama Actual de Una Tienda de Conveniencia
  
- Anexo VII Reporte de Turno
  
- Anexo VIII Carpeta de Control de Compras
  
- Anexo IX Formato de Contraseña de Pago
  
- Anexo X Cuadro Guía para Conteo físico de Inventarios
  
- Anexo XI Planilla de Sueldos y salarios

# ANEXO I

P. 02

5923765

JAN-25-02 02:48 PM NETZSISCONTA



# Patente de Comercio de Sociedad

## REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA GUATEMALA, C.A.

S - PROY1

### La Sociedad

[Empty rectangular box]

Fue inscrita bajo el número de Registro \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ de Sociedades

Expediente 994 Nacionalidad GUATEMALTECA

Inscripción Provisional 21 / NOVIEMBRE / 1994  
Día Mes Año

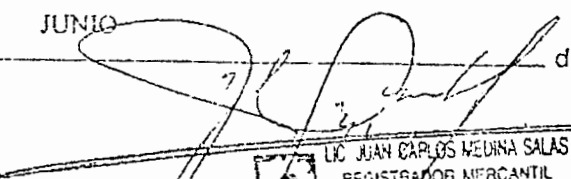
Inscripción Definitiva 14 / MARZO / 1995  
Día Mes Año

Dirección de la Entidad \_\_\_\_\_

Objeto DISEÑO CONSTRUCCION Y REPARACION DE CARROCERIAS PARA BUSES Y VEHICULOS AUTOMOTORES; COMPRA, VENTA, IMPORTACION Y EXPORTACION DE MATERIA PRIMA Y EQUIPO PARA LA CONSTRUCCION DE CARROGERIA; IMPORTACION, EXPORTACION, INDUSTRIALIZACION, DISTRIBUCION, MAQUILA, FABRICACION, COMPRA, VENTA DE TODA CLASE DE MERCADERIAS Y SERVICIOS EN GENERAL, CONTRATACION Y PRESTACION DE SERVICIOS EN GENERAL; PODRA ACTUAR COMO AGENTE REPRESENTANTE DISTRIBUIDORA Y CONCESIONARIA DE EMPRESAS Y SOCIEDADES DE TODA CLASE TANTO NACIONALES COMO EXTRANJERAS; ADQUIRIR, ADMINISTRAR, FUNDAR, ARRENDAR, EXPLOTAR; Y OTROS.

Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala, 12 de JUNIO de 2001.

  
SANDRA ELIZABETH OLIVARES SOSA

  
LIC. JUAN CARLOS MEDINA SALAS  
REGISTRADOR MERCANTIL  
GENERAL DE LA REPUBLICA  
Registrador Mercantil General de la República

191



# Patente de Comercio de Empresa

REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA  
GUATEMALA, C. A.

E - PROY 1

La Empresa Mercantil

[Empty box for registration details]

Fue inscrita bajo el número de Registro \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_ Libro \_\_\_\_\_ de Empresas Mercantiles

Número de Expediente \_\_\_\_\_ 995 \_\_\_\_\_ Categoría \_\_\_\_\_ UNICA \_\_\_\_\_

Dirección Comercial \_\_\_\_\_

Objeto SIN QUE LA SIGUIENTE ENUMERACION SEA LIMITATIVA YA QUE ESENCIALMENTE ES EJEMPLIFICATIVA LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETIVOS PRINCIPALES DISEÑO CONSTRUCCION Y REPARACION DE CARROCERIAS PARA BUSES Y VEHICULOS AUTOMOTORES; COMPRA, VENTA, IMPORTACION Y EXPORTACION DE MATERIA PRIMA Y EQUIPO PARA LA CONSTRUCCION DE CARROCERIA; IMPORTACION, EXPORTACION, INDUSTRIALIZACION, DISTRIBUCION, MAQUILA, FABRICACION, COMPRA, VENTA DE TODA CLASE DE MERCADERIAS Y SERVICIOS EN GENERAL CONTRATACION Y PRESTACION DE SERVICIOS EN GENERAL

Fecha de Inscripción \_\_\_\_\_ 25 / \_\_\_\_\_ ABRIL / \_\_\_\_\_ 1995 \_\_\_\_\_  
Dia Mes Año

Nombre Propietario(s) \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ GUATEMALTECA \_\_\_\_\_ Documento de Identificación \_\_\_\_\_ \*\*\*\*\*  
Orden Registro

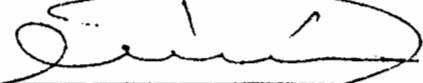
Extendido en \_\_\_\_\_ \*\*\*\*\*  
Departamento Municipio

Dirección del Propietario \_\_\_\_\_

Clase de Establecimiento \_\_\_\_\_ SOCIEDAD MERCANTIL \_\_\_\_\_ Representante \_\_\_\_\_ ADMINISTRADOR UNICO \_\_\_\_\_

Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala, \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ JUNIO \_\_\_\_\_ de 2001 \_\_\_\_\_

HECHO POR:   
SANDRA ELIZABETH OLIVARES SOSA

  
Registrador Mercantil General de la República

NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.



# ANEXO II

# CONSTANCIA DE INSCRIPCION Y MODIFICACION AL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO

**NIT:** 737432-1

**Nombre o Razón Social:**

**Domicilio fiscal:**

**Departamento:** GUATEMALA

**E\_mail:**

**Cedula - Pasaporte:**

**Numero colegiado:**

**Organización legal:** SOCIEDAD ANONIMA

**Act. economica principal:** GASOLINERAS Y ESTACIONES DE SERVICIOS

**Insc. Reg. mercantil:** 21/11/1994

**Insc. Def. Reg. Mec.:** 14/03/1995

**Fecha ult. modificación:** 28/11/2001

**Insc. Reg. Civil:**

**Status:** - ACTIVO -

**Nacionalidad:** INCONSISTENCIA

**Telefono:** 3312955

**Nacimiento - Constitución:** 10/10/1994

**Fecha de colegiado:**

N.I.T.	Nombre	Nombramiento	Status	Fecha Status
	Representante Legal	29/03/2001	ACTIVO	07/12/1994
	Contador	01/11/2001	ACTIVO	05/03/2001

IMPUESTO AFILIADO	REGIMEN	NOMBRE DE LA OBLIGACION	FORMULARIO No.	FRECUENCIA DE PAGO	FORMA DE CALCULAR
ISR	ANUAL	PAGO ANUAL	101	PAGO ANUAL	31% SOBRE LA RENTA IMPONIBLE
ISR	ANUAL	PAGOS TRIMESTRALES	102	PAGOS TRIMESTRALES ISR	IMPUESTO DETERMINADO EN EL PERIODO ANTERIOR / 4
Iva Dom.	GENERAL	IVA PERSONA JURIDICA	201	PAGOS MENSUALES	DIFERENCIA ENTRE IVA COBRADO E IVA PAGADO (TASA 12%)
IEMA	IEMA ACREDITADO AL ISR	PAGO DE IEMA ( IEMA ACREDITADO AL ISR)	103	PAGOS TRIMESTRALES	3.5% SOBRE VALOR TOTAL DE ACTIVOS
vehiculos	CIRCULACION DE VEHICULOS	PAGO ANUAL DE CIRCULACION DE VEHICULOS	401	PAGO ANUAL	
Petroleo	DISTRIBUIDOR	DECLARACION Y PAGO A LA DISTRIBUCION DE PETROLEO	601	PAGOS SEMANALES	

Numero Establecimiento	Nombre Comercial	Domicilio Comercial	Estatus	Fecha Adicion	Fecha Ultima Modificacion
1	PROYECTOS SANTA FE	AVENIDA HINCAPIE 24-02 ZONA 13 GUATEMALA, GUATEMALA	A	07/12/1994	06/07/2001

Número de negocios: 1

Fecha de impresión: 28-11-2001

F.

**RECIBIDO**  
28 NOV. 2001  
DELEGADO  
SECCION REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO  
INSCRIP. GRAB. Y REG. DE CONTRIBUYENTES

**NOTAS:**

- \* PARA TODA MODIFICACION A SUS DATOS GENERALES O CAMBIO DE REGIMEN A IMPUESTOS A LOS CUALES SE ENCUENTRA AFECTO, DEBERA DAR AVISO A LA "SAT" PARA EVITAR SANCIONES POSTERIORES.
- \* SE LE RECUERDA HABILITAR LIBROS EN EL PLAZO DE 30 DIAS PARA EVITAR SANCIONES DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN LAS LEYES ESPECIFICAS.
- \* PARA SOLICITAR LOS FORMULARIOS A UTILIZAR FAVOR DE PEDIR DE ACUERDO A LAS VERSIONES VIGENTES.

# ANEXO III





**PATENTE FISCAL PARA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y FERMENTADAS**



50 SAT-SCC-S-V

No. de patente

1-1-23711

Lugar y fecha de emision

GUATEMALA, 10/04/2003 02:04:54

Formulario SAT-No 3052

106028

0A3BF2B66ABDD9EC

**Datos del contribuyente**

NIT:

Domicilio Fiscal:

**PARA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y FERMENTADAS NACIONALES Y EXTRANJERAS EN:**

Establecimiento autorizado

Formulario:

3071

421371

Nombre Comercial:

Domicilio Comercial:

**Descripción de la patente asignada**

Grupo 1 Tipo: A ALMACENES DE LICORES Y ABARROTOS DE PRIMERA CATEGORIA, IMPORTADORES EN GRAN ESCALA

Horas extras solicitadas 0

Valor de la cuota: Q. 150

Horario de: 6 a: 21 horas

Valor de horas extras: Q. 0

Fecha de apertura: 10/04/2003

Total de cuota a pagar: Q. 150

No. expediente: 1990-69806

No. de fianza: C-7

Tipo de operación realizada: APERFURA POR TRASLADO

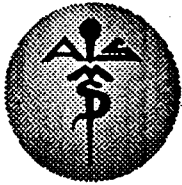
Fecha de vencimiento: 30/04/2003

*Se autoriza la venta de bebidas alcoholicas y fermentadas de lunes a sabado de 06:00 de la mañana a 09:00pm y días domingo de 06:00am a 20 horas.*

Elaborado por

Jefe Registro de Impuestos Especiales

# ANEXO IV



**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL  
DIRECCION AREA DE SALUD GUATEMALA**

Forma 97-LS-CCC  
Serie "A"



DISTRITO DE SALUD DE LA ZONA OCCO

**Nº 014148**

**EN BASE AL INFORME TECNICO RENDIDO POR LA SECCION DE SANEAMIENTO DE ESTE DISTRITO DE SALUD, EL INFRASCRITO DIRECTOR EXTIENDE LA PRESENTE:**

**LICENCIA SANITARIA**

**A:** \_\_\_\_\_ **QUIEN A LLENADO LOS REQUISITOS QUE EL CODIGO DE SALUD Y SUS REGLAMENTOS VIGENTES EXIGE PARA ABRIR AL PUBLICO EL NEGOCIO DE:**  
abarroteria con venta de licor **A UBICARSE EN:** \_\_\_\_\_

**DENOMNADO:** \_\_\_\_\_  
**DADO EN LA CIUDAD DE** Guatemala **A LOS** 26 **DIAS DEL MES DE** junio **del** 2001.-

f) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DIRECTOR**  
No. de Colegiado

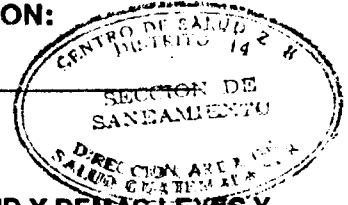
Dr. Angel Rafael Aguilar M.



*Dr. Rafael Aguilar*  
Colegiado 3260

LICENCIA No. 14148  
REGISTRO No. 269-40.-  
ENCARGADO DE SECCION:

*[Signature]*



ESTA LICENCIA TIENE VALIDEZ POR CINCO AÑOS, SALVO QUE POR INFRACCIONES AL CODIGO DE SALUD Y DEMAS LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES DEL PAIS, LAS MALAS CONDICIONES DEL NEGOCIO HAGAN NECESARIA LA CANCELACION ANTICIPADA DE ESTA LICENCIA EN RESGUARDO DE SUS EMPLEADOS Y PUBLICO EN GENERAL.

**MANTENGASE A LA VISTA DEL PUBLICO.**

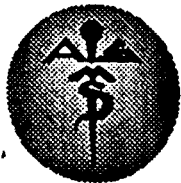
Cualquier anomalía, comunicarse a la Contraloría General de Cuentas

IMP. CONTINUA RIT: 493434-2 P.M.1479-7474. 10,000 unidades del No. 6,001 al 16,000. Libro 31 folio 54 Registro 5340 de fecha 14/12/77

CCC-1, No. 017443, Cuantadencia JI-6 Libro Fiscal Folio 29

# ANEXO V

Matriculada de la Contraloría General de Cuentas, según Resolución No. 31/1993 Clav. 1 164-12-0-2-4-97 Merito Físico 462 Correlativo 1272.000 de fecha 11/5/2.000 Comprobante Form. CC-1 No. 017443. Contaduría JI-6 Libro Físico Folio 25



# MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL DIRECCION AREA DE SALUD GUATEMALA

Forma 97-LS-CCC  
Serie "A"



DISTRITO DE SALUD DE LA ZONA OCHO

No. 014133

EN BASE AL INFORME TECNICO RENDIDO POR LA SECCION DE SANEAMIENTO DE ESTE DISTRITO DE SALUD, EL INFRASCRITO DIRECTOR EXTIENDE LA PRESENTE:

## LICENCIA SANITARIA

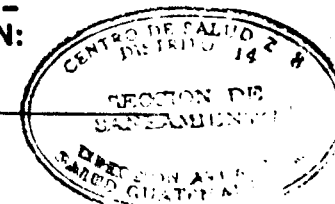
A: QUIEN A LLENADO LOS REQUISITOS QUE EL CODIGO DE SALUD Y SUS REGLAMENTOS VIGENTES EXIGE PARA ABRIR AL PUBLICO EL NEGOCIO DE:  
EXPENDIO DE ALIMENTOS A UBICARSE EN: \_\_\_\_\_

DENOMINADO: \_\_\_\_\_  
DADO EN LA CIUDAD DE Guatemala A LOS 26 DIAS DEL MES DE junio 2001.-

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR  
No. de Colegiado



LICENCIA No. 14138  
REGISTRO No. 269-40.-  
ENCARGADO DE SECCION:



Dr. Angel Rafael Aguilar M. Dr. Rafael Aguilar  
Colegiado 3260

ESTA LICENCIA TIENE VALIDEZ POR CINCO AÑOS, SALVO QUE POR INFRACCIONES AL CODIGO DE SALUD Y DEMAS LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES DEL PAIS, LAS MALAS CONDICIONES DEL NEGOCIO HAGAN NECESARIA LA CANCELACION ANTICIPADA DE ESTA LICENCIA EN REGUARDO DE SUS EMPLEADOS Y PUBLICO EN GENERAL.

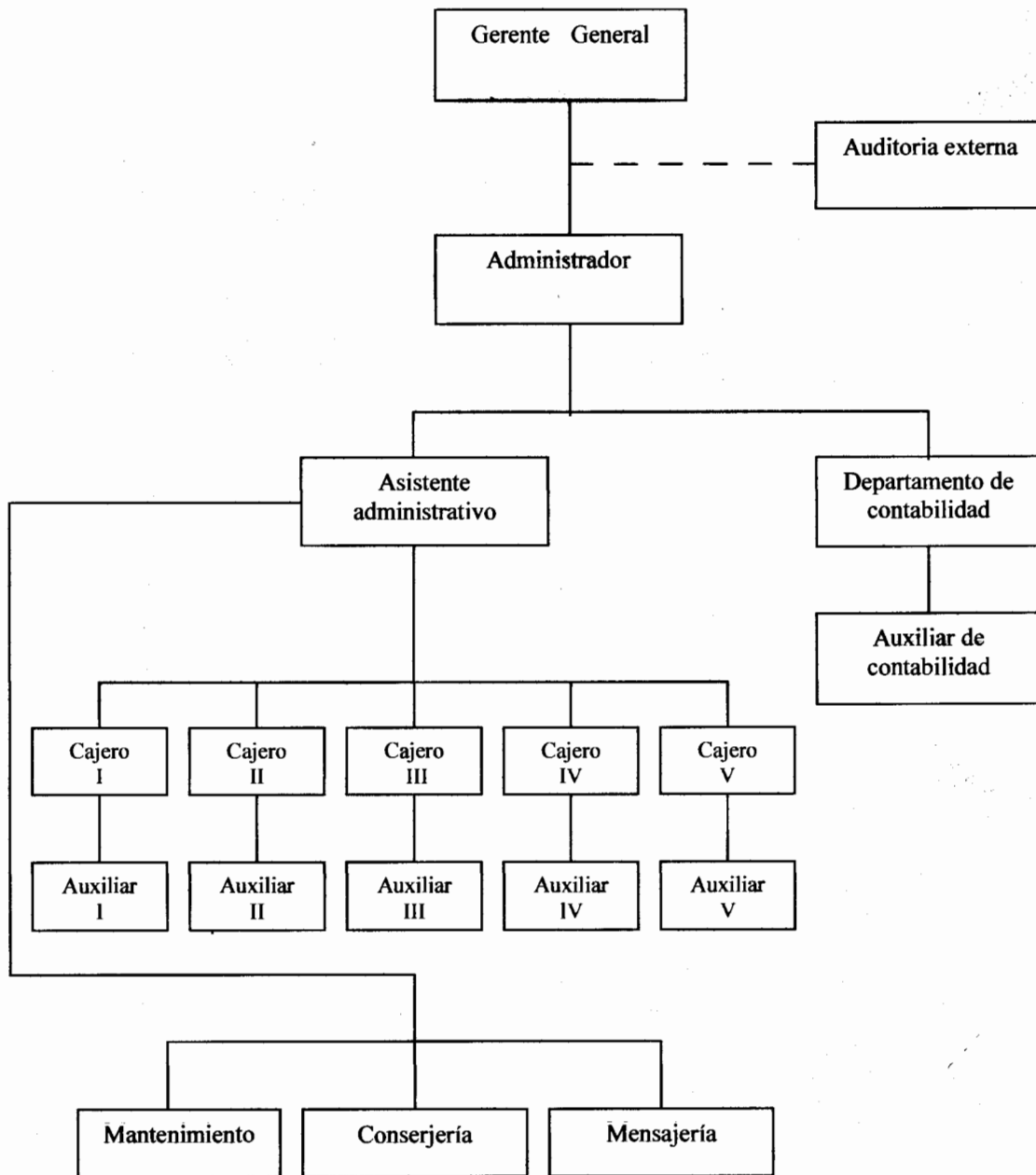
### MANTENGASE A LA VISTA DEL PUBLICO.

Cualquier anomalía, comunicarse a la Contraloría General de Cuentas

Imp. Central 4777 481434-3 P.M. 170-1724. 10.000 unidades del No. 5.001 al 15.000. Libro 31 Folio 54 Registro 5340 de fecha 14/12/77

# ANEXO VI

# ORGANIGRAMA ACTUAL DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA EN GUATEMALA



# ANEXO VII



# REPORTE DE TURNO

**TIENDA**

**LA CONVENIENCIA**

**FECHA**

PRODUCTO	INV. INICIAL	INRESOS	VENTA	INV. FINAL	FALT/SOB	CONTEO1	No.	DEPOSITOS
CERVEZA A	150	60	115	95			1	
CERVEZA B							2	
CERVEZA C							3	
CERVEZA D							4	
CERVEZA E							5	
CERVEZA F							6	
LICORES							7	
CIGARROS							8	
PRESERVATIVO X							9	
SOPAS G							10	
SOPAS H							11	
PRODUCTO A							12	
PRODUCTO B							13	
PRODUCTO C							14	
PRODUCTO D							15	
							16	
							17	
							18	
							19	
							20	
OBSERVACIONES E INCIDENTES OCURRIDOS DURANTE EL TURNO							21	
							22	
							23	
							24	
							25	

**CUADRE DEL TURNO**

**TURNO No:**

1

<b>CAJERO NOMBRE</b>	PEDRO
<b>EFFECTIVO</b>	XX.XX
<b>TARJETAS/CREDITO</b>	XX.XX
<b>CHEQUE</b>	XX.XX
<b>OTROS</b>	XX.XX
<b>TOTAL EFECT. Y DOCTOS.</b>	XX.XX
<b>VENTA</b>	XX.XX
<b>SOB./FALTANTE</b>	XX.XX

# ANEXO VIII



# ANEXO IX



# ANEXO X

## CUADRO GUIA PARA CONTEO DE INVENTARIOS

### INVENTARIO FISICO TIENDA LA CONVENIENCIA

**GONDOLAS**

GONDOLA 1	LICORES	CIGARROS	ABARROTES	FAS FOOD	AUTOMOTRICES

GONDOLA 2	LICOR	CIGARRO	ABARROTE	FAS FOOD	MISCELANEO

GONDOLA 3	LICOR	CIGARRO	ABARROTE	FAS FOOD	MISCELANEO

GONDOLA 4	LICOR	CIGARRO	ABARROTE	FAS FOOD	MISCELANEO

GONDOLA 5	LICOR	CIGARRO	ABARROTE	FAS FOOD	MISCELANEO

GONDOLA 6	LICOR	CIGARRO	ABARROTE	FAS FOOD	MISCELANEO

GONDOLA 7	LICOR	CIGARRO	ABARROTE	FAS FOOD	MISCELANEO

<b>GRAN TOTAL</b>	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------

INVENTARIO LIBRE	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX
FALTANTE SOBRA	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX	XXX.XX

NOTA: CON ESTE CUADRO GUÍA, SE PUEDE LLEVAR CONTROL POR AREAS ESPECÍFICAS, CON EL FIN DE COMPARAR SI EXISTEN DIFERENCIAS MUY MARCADAS ENTRE UN CONTEO Y OTRO, DEBIDO A QUE EN LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EL INVENTARIO POACAS VECES VARIA LA COLOCACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN SUS PUNTOS DE VENTA.

# ANEXO XI



TEINDA LA CONVENIENCIA													CALCULO DE BONIFICACION				
PLANILLA DE SUELDOS JUNIO 2002																	
NOMBRE DEL EMPLEADO	VALOR	HORAS	S A L A R I O		VACA-	TOTAL	DESCUENTOS				TOTAL	TOTAL A	HORAS	BONIFI-	TOTAL A	FIRMA DE	
	HORAS	EXTRAS	ORDINARIO	EXTRA	CIONES		I.G.S.S.	ANTI-	RETEN-	OTROS	DES-	PAGAR	LABO-	CACION	PAGAR	RECIBIDO	
	EXTRAS	EXTRAS	ORDINARIO	EXTRA	CIONES	TOTAL	I.G.S.S.	ANTI-	RETEN-	OTROS	DES-	PAGAR	LABO-	CACION	PAGAR	RECIBIDO	
	1.50%																
1	JOSE CARLOS JUAREZ	35.83		5,700.00	0.00	5,700.00	275.31				275.31	5,424.69	240.00	250.00	5,674.69		
2	PEDRO BARRIENTOS	21.88		3,500.00	0.00	3,500.00	169.05				169.05	3,330.95	240.00	250.00	3,580.95		
3	FELIX VASQUEZ	17.50		2,800.00	0.00	2,800.00	135.24				135.24	2,664.76	240.00	250.00	2,914.76		
4	BERNARDINO POZADAS	15.00		2,400.00	0.00	2,400.00	115.92				115.92	2,284.08	240.00	250.00	2,534.08		
5	LEON SAGASTUME	9.38		1,500.00	0.00	1,500.00	72.45				72.45	1,427.55	240.00	250.00	1,677.55		
6	GERSON SOLORZANO	7.50	10.00	1,200.00	75.00	1,275.00	61.58				61.58	1,213.42	240.00	250.00	1,463.42		
7	JOSE ANTONIO PINZON	7.50	20.00	1,200.00	150.00	1,350.00	65.21				65.21	1,284.80	240.00	250.00	1,534.79		
8	ADELSON CRISTALES	7.50	15.00	1,200.00	112.50	1,312.50	63.39				63.39	1,249.11	240.00	250.00	1,499.11		
9	SONIA SANTIZO	7.34	30.00	1,175.00	220.31	1,395.31	67.39				67.39	1,327.92	240.00	250.00	1,577.92		
10	CARMEN ELECTRA	7.19	12.00	1,150.00	86.25	1,236.25	59.71				59.71	1,176.54	240.00	250.00	1,426.54		
11	NOE AGUIRRE	7.03	20.00	1,125.00	140.63	1,265.63	61.13				61.13	1,204.50	240.00	250.00	1,454.50		
12	CRISTIAN POZUELOS	6.88	18.00	1,100.00	123.75	1,223.75	59.11				59.11	1,164.64	240.00	250.00	1,414.64		
13	CARLOTA AJU	6.09	10.00	975.00	80.94	1,035.94	50.04				50.04	985.90	240.00	250.00	1,235.90		
14	CELIA MONROY	5.94	25.00	950.00	148.44	1,098.44	53.05				53.05	1,045.38	240.00	250.00	1,295.38		
15	ANTONIETA BONILLA	5.63	15.00	900.00	84.38	984.38	47.55				47.55	936.83	240.00	250.00	1,186.83		
16	RODOLFO PINEDA	5.47		875.00	0.00	875.00	42.28				42.28	832.74	240.00	250.00	1,082.74		
17	JORGE SORIA	5.31		850.00	0.00	850.00	41.08				41.08	808.95	240.00	250.00	1,058.95		
18	SANTOS PINTO	5.31		850.00	0.00	850.00	41.08				41.08	808.95	240.00	250.00	1,058.95		
		184.06	175.00	29,450.00	1,202.19	0.00	30,652.19	1,480.50	0.00	0.00	0.00	1,480.50	29,171.69	4,320.00	4,500.00	33,671.68	
													anual	53,999.97			