

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**FUNCIONES DEL C. P. A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN  
UNA CADENA DE TIENDAS DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE EN  
GUATEMALA**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**CARLOS ENRIQUE MARTÍNEZ FLORES**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2,011**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. M. Sc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL V	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON  
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

PRESIDENTE	Lic. Julio Antonio Meneses Bautista
SECRETARIO	Lic. Fernando Fernández Rodas
EXAMINADOR	Lic. Gerardo Markus Ordóñez
EXAMINADOR	Lic. Augusto René Arreaga Rodríguez
EXAMINADOR	Lic. Mibzar Amós Castañón Orozco

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN  
PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. José Adán De León
SECRETARIO	Lic. Julio Hernán Oliva Juárez
EXAMINADOR	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Guatemala, 11 de Febrero del 2,011

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

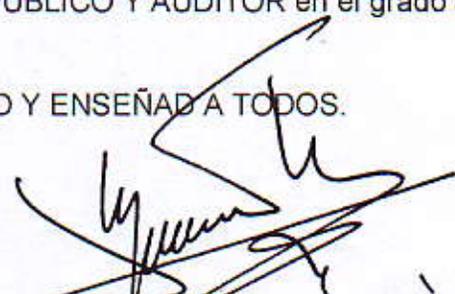
Estimado señor Decano:

Atendiendo la designación de esa Decanatura, he procedido a asesorar al señor CARLOS ENRIQUE MARTINEZ FLORES, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“FUNCIONES DEL C.P.A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE EN GUATEMALA”**

Después de haber revisado el trabajo del señor Carlos Enrique Martínez Flores, he observado que el mismo reúne los requisitos exigidos y a mi juicio es amplia y suficiente en la forma de plantear las funciones que realiza el C.P.A. como Gerente Regional de Ventas, así como al actuar en función preventiva, logrará que los resultados de las tiendas sea satisfactorio en todas sus áreas.

Por lo anterior, recomiendo que el mismo sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR en el grado académico de Licenciado.

ID Y ENSEÑAD A TODOS.



Lic. Manuel Fernando Morales García

Contador Público y Auditor

Colegiado 2700



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

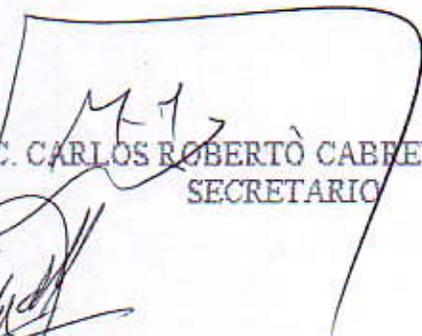
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTINUEVE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de septiembre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 147-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de agosto de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "FUNCIONES DEL C.P.A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS ENRIQUE MARTÍNEZ FLORES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

  
Ingrid



## DEDICATORIA

- A DIOS NUESTRO SEÑOR** Por sus bendiciones derramadas en toda mi vida.
- A mis Padres** Magdalena Flores (Doña Martita) (QEPD)  
José Ricardo Martínez (QEPD)  
Con su amor y apoyo me enseñaron ser hombre de bien y desde el cielo están disfrutando esta meta alcanzada.
- A mi Esposa** Aurita Montes de Oca de Martínez  
Por su inagotable paciencia y amor.
- A mis Hijos** Andrea, Gabriela, Jimena y Ricardo Martínez Montes de Oca.  
Por ser fuente de inspiración en mi vida.
- A mis Hermanos** Luís, Lucky, Koky, Guayito y Lilian (Edy).  
Por su amor fraternal.
- A mi Amigo y Hermano** Héctor Belloso (misión cumplida).
- A mis Suegros** Encarnación Montes de Oca (QEPD) Rosita Sagastume, por su cariño.
- A mis Cuñados (as), sobrinos (as)** Por su cariño.
- A mis amigos de Universidad** Ángel C., Edy, Maco, Roberto Z., Roberto D., Carlos R., Juan C., Sergio, Edwin, Eric, Fredy, Virgilio, Martita, por su amistad y apoyo.
- A mis Asesores de Tesis** Lic. Manuel Fernando Morales García  
Lic. Francisco Israel Ayala Morales  
Por ayudarme a ser realidad mí sueño.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala.**  
Templo del saber.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>TIENDAS QUE COMERCIALIZAN ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Definición de cadena de tiendas	02
1.3 Definición de tienda, agencia, sucursal	03
1.4 Aspectos legales	05
1.5 Elementos que conforman la tienda	08
1.5.1 Bienes materiales	09
1.5.2 Humanos	09
1.5.3 Sistemas	10
1.6 Estructura organizacional de una tienda	11
1.6.1 Funciones del personal	11
1.6.2 Atribuciones del personal	11
1.6.3 Diferencias entre funciones y atribuciones del personal	12
1.6.4 Funciones y atribuciones del personal de una cadena de tiendas de electrodomésticos	12
1.7 Descripción del mercado	18
1.7.1 Zonas objetivo	18
1.7.2 Sectores objetivo	19
1.8 Fines de la tienda	20
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DEL C. P. A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN UNA CADENA DE TIENDAS Y LOS DEPARTAMENTOS RELACIONADOS</b>	
2.1 Funciones administrativas	21
2.1.1 Actividades contables administrativas y tratamiento de los fondos.	22
2.1.2 Desarrollar y proveer datos para medir el rendimiento de la empresa	22
2.2 Funciones financieras	22
2.2.1 Preparación de estados financieros	23
2.2.2 Coordinar las actividades financieras y la toma de decisiones en las tiendas	23
2.2.3 Énfasis sobre los flujos de efectivo caja entrante y saliente en las tiendas	24

	<b>Página</b>
2.2.4 Solvencia de las tiendas al analizar y planear los flujos de efectivo.	24
2.2.5 Método contable con base a lo devengado.	25
2.2.6 Evaluar los estados financieros preparados por tienda.	26
2.3 Departamentos de la empresa con que se relaciona el Gerente Regional de Ventas	27
2.3.1 Gerencia General de Operaciones	28
2.3.2 Finanzas	29
2.3.3 Mercadeo	29
2.3.4 Compras	30
2.3.5 Logística	32
2.3.6 Servicio Técnico	35
2.3.7 Recursos Humanos	35

### **CAPÍTULO III**

#### **CONTROL INTERNO EN ÁREAS DE RIESGO EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE**

3.1. Control Interno	38
3.1.1. Definición	38
3.1.2. Objetivos del control interno	39
3.2. Principios fundamentales de control interno en las áreas operacionales de una tienda a evaluar por la Gerencia Regional de ventas	40
3.2.1 Caja	40
3.2.2 Cuentas por cobrar	42
3.2.3 Inventarios	43
3.2.4 Ventas al crédito	44
3.3. Elementos que conforman el control interno en las tiendas de Electrodomésticos	46
3.3.1. Sistema de contabilidad	46
3.3.2. Formas	48
3.3.3. Manual de funciones y procedimientos de la tienda	52

	<b>Página</b>
3.3.4. Recurso humano	53
3.3.5. Necesidad de la vigilancia del Control Interno	54

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE MÉTODOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

4.1 Definición Estados Financieros	56
4.1.1 Análisis	56
4.1.2 Interpretación	56
4.1.3 Análisis e interpretación de estados financieros	56
4.2 Importancia del análisis de los estados financieros	57
4.3 Objetivo de análisis	58
4.4 Lectura e interpretación de los estados financieros	58
4.5 Métodos de análisis	59
4.5.1 Análisis vertical	59
4.5.1.1 Métodos de porcentajes integrales	60
4.5.1.2 Métodos de razones financieras	61
4.5.1.2.1 Razones Simples	62
4.5.1.2.2 Razones Estándar	72
4.5.2 Análisis horizontal	75
4.5.2.1 Métodos de aumentos y disminuciones	75
4.5.2.2 Métodos de tendencias	77
4.5.3 Punto de equilibrio	77
4.5.3.1 Objetivos del punto de equilibrio	78
4.5.3.2 Elementos que intervienen en el cálculo del punto de equilibrio	78
4.5.3.3 Cálculo del punto de equilibrio	79
4.5.4 Control presupuestal	81
4.6 Indicadores financieros utilizados en una tienda de electrodomésticos	82
4.6.1 Cash flow (flujo de caja)	83

	<b>Página</b>
4.6.2 Autofinanciación	83
4.6.3 Apalancamiento	84
4.6.3.1 Apalancamiento operativo	85
4.6.3.2 Grado de apalancamiento operativo	85
4.6.3.3 Apalancamiento financiero	85
4.6.3.4 Grado de apalancamiento financiero	85
4.6.4 Ventas	86
4.6.4.1 Transacciones realizadas	86
4.6.4.2 Porcentaje de cierre ventas	86
4.6.4.3 Artículos por ticket	86
4.6.4.4. Valor ticket promedio.	86
4.6.5 Solicitudes de Crédito	87
4.6.5.1 Levantadas	87
4.6.5.2 Rechazadas	87
4.6.5.3 Proceso.	88
4.6.5.4 Mal Hechas	88
4.6.5.5 Autorizadas	88
4.6.6 Créditos Surtidos	89
4.6.6.1 Clientes nuevos	89
4.6.6.2 Clientes Recompra	89
4.6.6.3 Porcentaje de participación	89

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **FUNCIONES DEL C. P. A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE**

5.1 Antecedentes de la empresa	90
5.2 Personal clave	91
5.3 Marco legal de la empresa	91

	<b>Página</b>
5.4 Funciones del Gerente Regional de Ventas	92
5.5 Sistema de información de la empresa	93
5.6 Principales políticas y procedimientos	93
5.7 Control interno	95
5.8 Identificación de las áreas de mayor riesgo	96
5.9 Informe de Resultados de Visita de Gerente Regional de Ventas	97
5.10 Planificación mensual de visitas a tiendas	109
5.11 Test para la revisión y evaluación del sistema de control interno	
5.11.1 Caja	110
5.11.2 Cuentas por cobrar	111
5.11.3 Inventarios	113
5.12 Procedimientos de trabajo	
5.12.1 Caja	114
5.12.2 Cuentas por cobrar	116
5.12.3 Inventarios	118
5.13 Revisión de las áreas	
5.13.1 Caja	121
5.13.2 Cuentas por cobrar	126
5.13.3 Inventarios	132
5.13.4 Ventas	140
5.13.5 Estados Financieros	142
5.13.6 Razones financieras	147
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152

## INTRODUCCIÓN

Por el crecimiento acelerado que han tenido las empresas comercializadoras de electrodomésticos, se ha hecho imprescindible implementar cambios en su estructura organizacional con la finalidad de ser más eficientes y competitivas, lo que implica que deben expandir o ampliar su red de distribución, por lo que se hace necesario la contratación de un especialista que pueda administrar, controlar y supervisar, cuyo fin sea el funcionamiento de las políticas empresariales, no tengan riesgo alguno más que el del propio negocio para alcanzar los objetivos.

Aunado a esto la crisis económica por lo que atraviesan las empresas deben ser más eficientes en la administración del gasto, consolidar funciones, por lo que el perfil del C. P. A., le permite dejar su papel tradicional de Auditor, para realizar tareas de venta y a la vez supervisar, administrar y controlar las operaciones de las tiendas, objetivo que se considera alcanzado con el trabajo, que consta de cinco capítulos organizados de manera sistemática de acuerdo a lo que a continuación se describe:

En el capítulo I, se presenta una reseña de como se originaron en nuestro medio las empresas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos al detalle, dándose a conocer su estructura organizativa y el medio en que se desenvuelven.

En el capítulo II, se definen las funciones administrativas y financieras que realiza el C.P.A. como Gerente Regional de Ventas en una cadena de tiendas y con las áreas administrativas que se relaciona.

En el capítulo III, se da a conocer el control interno que debe existir en una tienda de electrodomésticos, estableciendo controles administrativos en las

áreas de mayor riesgo y vulnerabilidad, siendo éstas caja, cuentas por cobrar e inventarios. Lo más importante es su vigilancia y evaluación constante a través de sus visitas periódicas a las tiendas.

En el capítulo IV, se hace referencia a la evaluación de la rentabilidad a través de métodos de análisis e interpretación de estados financieros, el Gerente Regional de Ventas lo enfoca para el análisis de las tiendas, y el otorgamiento de créditos, formas de financiamientos, su rentabilidad, análisis de garantías y la eficiencia en el uso de sus activos. Para el seguimiento a las ventas al crédito, implementa indicadores operativos que le permiten alcanzar sus cuotas de venta con los márgenes definidos por la administración.

Por último, el capítulo V comprende de manera práctica la supervisión que realiza un Gerente Regional de Ventas en una tienda de electrodomésticos, desde planeación, los objetivos que persigue y su alcance, como la aplicación de test, programas y la elaboración de los respectivos anexos con los cuales documenta sus informes de las acciones realizadas en la tienda.

Y como parte final y esencial de este trabajo, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de esta investigación, también se presentan las referencias bibliográficas cuidadosamente seleccionadas y que fueron base de consulta para el desarrollo y feliz término de este esfuerzo emprendido.

# CAPÍTULO I

## TIENDAS QUE COMERCIALIZAN ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE

### 1.1 Antecedentes

De acuerdo a los avances tecnológicos, el hombre ha podido satisfacer necesidades de manera inmediata y segura que en tiempos pasados le eran difíciles o quizá imposibles debido a los pocos avances de la ciencia.

Es a principios del siglo XX cuando los logros asombrosos eran precedidos por enormes saltos imaginativos, dando origen a la invención de aparatos eléctricos para uso en el hogar, con la finalidad de facilitar y hacer placentera la vida al ser humano.

Por el año 1950, surgen las primeras empresas en Guatemala que se dedican a la comercialización de electrodomésticos al por menor tales como televisores, equipos de sonido, estufas, refrigeradoras, lavadoras, planchas, licuadoras, hornos, amueblados de sala, camas, etc.

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos surgen como una necesidad de la población carente de:

- Electrodomésticos y artículos para el hogar que le permitan hacer más placentera y llenar de comodidades su hogar, así como facilitarles las actividades cotidianas.
- Resultado que los precios de algunos aparatos son relativamente altos, como para comprarlos al contado, se han venido desarrollando una serie de mecanismos de ventas al crédito para aquellas familias de escasos recursos que le permitan por medio de cuotas semanales, quincenales o mensuales tener acceso a estos productos.

Debido a la gran demanda de aparatos, la empresa comercializadora de electrodomésticos al detalle, consigue su consolidación en el medio y sienta las bases para su expansión abarcando otras zonas geográficas del país, por medio de la apertura de una cadena de tiendas especializadas las que se ubican en puntos estratégicos de la república de Guatemala.

Es por este crecimiento tan acelerado que las empresas comercializadoras de electrodomésticos deben implementar cambios en su estructura organizacional con la finalidad de ser más eficientes y competitivas, lo que implica que deben expandir o ampliar su red de distribución, por lo que nace la necesidad imperativa de contratar un especialista en el diseño de los controles administrativos y financieros tarea que le compete según su capacidad a un **Contador Público y Auditor**, cuyo objetivo es el funcionamiento de las políticas empresariales no tengan riesgo alguno más que el del propio negocio, para alcanzar los objetivos.

Aunado a esto, la crisis económica por lo que atraviesan las empresas, requieran ser más eficientes en la administración del gasto, consolidar funciones, y es aquí donde nace el aporte del trabajo del Contador Público y Auditor dejando su papel tradicional de controlar, para administrar, vender y supervisar las operaciones de la empresa.

### **1.2 Definición de cadena de tiendas:**

Es un grupo de establecimientos o puntos de venta que consolidan sus operaciones en una central, es decir que existe un establecimiento encargado de centralizar las operaciones de todos los demás.

Las atribuciones de las oficinas centrales son las siguientes:

- Control general en lo concerniente a inventarios, compras y distribución de mercadería a las distintas tiendas.
- Control de efectivo, centraliza los depósitos de efectivo generados por las ventas de todas las tiendas.
- Se encarga de la atención a proveedores, programando compras y pagos.
- Centraliza los registros contables y reportes financieros.

### **1.3 Definición de tienda**

Es un establecimiento o punto de venta legalmente constituido que se ubica geográficamente en un lugar estratégico, en donde se ponen a disposición del público electrodomésticos que ayudarán a la satisfacción de necesidades humanas y a mejorar la calidad de vida de los consumidores.

La tienda tendrá por atribuciones las siguientes:

- Controlar la existencia de su inventario.
- Controlar las ventas y el efectivo que ingresa
- Controlar la cartera de crédito de sus clientes.
- Realizar en ocasiones transferencias de mercadería a otras tiendas, únicamente cuando es necesario y bajo una estricta supervisión y autorización del Gerente Regional de Ventas.

El sistema de información contable a utilizar por las tiendas para el registro de sus operaciones puede ser de forma manual o computarizado, situación que va a depender del flujo de operaciones y la relación costo/beneficio en su implementación.

Las tiendas que comercializan electrodomésticos al por menor, al ser constituidas cuenta con una serie de características uniformes en su organización,

administración y control, de acuerdo a la categoría funcional **de agencia o sucursal** que se les hubiere asignado, y para su reconocimiento legal es obligatoria su inscripción en el registro mercantil jurisdiccional, la cual deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tal.

“Tanto las agencias y sucursales son entes que promueven y desarrollan las ventas en zonas geográficas distintas a la oficina central quien es la que centraliza las operaciones consolidando los resultados a nivel corporativo; pero aparte de esta característica común, difieren mucho en cuanto a su organización, administración y control, los puntos en que difieren pueden sintetizarse, así:

CONCEPTO	AGENCIA	SUCURSAL
Inventario	Tiene un surtido de muestras para exhibición, mas no así para hacer entregas a clientes.	Mantiene existencia de mercancías, la mayoría son obtenidas de la casa central, pero parte de las cuales pudo haber comprado en otras entidades.
Pedidos	Son remitidos a la casa central y es ésta la que despacha a los clientes.	El surtido de los pedidos de clientes se hace de las existencias de la sucursal.
Créditos	Son autorizados por la casa central, los registros de la cuentas por cobrar se llevan en la casa central y es ésta quien efectúa los cobros.	Los créditos son autorizados por la sucursal, los registros de las cuentas por cobrar se llevan en la sucursal, siendo ésta la que efectúa los cobros.

FUENTE: Finney Harry A. Miller Herbert E. Cursos de contabilidad superior tomo No. 5 867p.

El resumen que antecede describe en teoría las funciones de la verdadera agencia y de la verdadera sucursal, pero en la práctica existen agencias que ejercen algunas de las funciones de la sucursales, y sucursales sujetas a algunas de las restricciones que se aplican a las agencias”. (9: 300, 301)

Es por esto, que si bien existen verdaderas agencias y sucursales, existen otros establecimientos que tienen algunas de las características de ambas, como es el caso de la cadena de tiendas que comercializa electrodomésticos al detalle.

#### **1.4 Aspectos legales**

Con base a lo que establece en el Código de Comercio de la República de Guatemala, una empresa conformada por una cadena de tiendas puede constituirse en una sociedad mercantil, y para tal efecto considera como “Sociedades organizadas bajo forma mercantil exclusivamente las siguientes:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acciones” (5:7)

Una sociedad es la unión de dos o más personas con el objetivo de dirigir una empresa, aportando cada una de ellas una contribución substancial al negocio ya sea en efectivo, bienes materiales, actividades o conocimientos.

“La sociedad mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este código e inscrita en el registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de los socios individualmente considerados, debiéndose regir por las estipulaciones de la escritura social y por las disposiciones del presente código”. (5:7)

En nuestro país la forma más común que adquieren jurídicamente las empresas es la de Sociedad Anónima, debido a sus características peculiares consistentes en el anonimato de los socios, lo ilimitado en el número de sus accionistas, la

responsabilidad que se limita al pago de las acciones suscritas y la fácil transferencia de las acciones para negociarlas.

Siendo éste el caso de la empresa que comercializa electrodomésticos al por menor por medio de una cadena de tiendas, las que se ubican en diferentes zonas geográficas de la República de Guatemala, en donde cada tienda representa a la empresa actuando por orden y cuenta de ésta en la celebración de contratos mercantiles; para vender, distribuir, promocionar o colocar bienes y servicios.

Por lo que cada tienda de acuerdo al Código de Comercio se cataloga como " Agente de Comercio ", ya que actúa de modo permanente, en relación con una central, promoviendo, contratos mercantiles o celebrándolos en nombre y por cuenta de éstas.

" Los agentes de comercio pueden ser: 1) **Dependientes**, si actúan por orden y cuenta del principal, forman parte de su empresa y están ligados a éste por una relación de carácter laboral; 2) **Independientes**, si actúan por medio de su propia empresa y están ligados con el principal por un contrato mercantil, contrato de agencia " (5:39)

Por último, es importante mencionar que la empresa que comercializa electrodomésticos al detalle por medio de una cadena de tiendas, constituida en sociedad mercantil; además de regirse por las estipulaciones de su escritura social y por disposiciones del Código de Comercio, también se encuentra sujeta a las regulaciones de otras leyes que le son inherentes, siendo éstas:

- Código de Trabajo ( Decreto 14-41 y sus reformas):

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

- Código Tributario ( Decreto 6-91 y sus reformas):

Las normas de este código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduanales y municipales, entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales a las que se aplican en forma supletoria.

- Código Penal (Decreto 17-73 y sus reformas):

Según este código nadie podrá ser penado por hechos que no estén expresamente calificados, como delitos o faltas, por la ley anterior a su perpetración; ni se impondrán otras penas que no sean las previamente establecidas en la ley.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92 y sus reformas):

Establece un impuesto al valor agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas internas.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92 y sus reformas):

Que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, que provenga de la inversión de capital, de trabajo o de la combinación de ambos.

- Ley Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95):

Grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.

- Ley de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para protocolo (Decreto 37-97):

Se establece un impuesto de Timbres y de Papel Sellado especial para protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley.

- Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98):

Se establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República.

- Impuesto de Solidaridad (Decreto No. 73-2008):

Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

- Código Civil (Decreto 106) Contratos a plazos, títulos de crédito:

Regula a las personas y familias, los bienes de la propiedad y demás derechos reales, de la sucesión hereditaria, del registro de la propiedad, del derecho de obligaciones y de los contratos en particular.

### **1.5 Elementos que conforman una tienda:**

Son los componentes que constituyen y proporcionan vida al negocio para que pueda estar en marcha, son ellos:

### **1.5.1 Bienes Materiales:**

Están conformados por el inmueble, sus instalaciones, y el mobiliario y equipo con que cuenta la entidad para desarrollar sus operaciones.

También lo integran sus inventarios de suministros y productos para la venta, los que son indispensables para cubrir las demandas de los clientes.

“Los inventarios son activos:

- (a) Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para su reventa a sus clientes”. (14:502)

Tal es el caso de una cadena de tiendas de electrodomésticos al detalle; por su naturaleza adquieren sus inventarios en calidad de productos terminados, y por lo general éstos no sufren alteración o modificación para poder estar disponibles a la venta.

Así mismo, el efectivo que servirá para facilitar y poder efectuar diversas transacciones tanto a nivel interno como externo.

“ Efectivo y valores pueden definirse como el dinero real o los instrumentos negociables que son generalmente usados y aceptados como dinero, incluyendo monedas, cheques, giros y depósitos a la vista en bancos ” (18:62)

### **1.5.2 Humanos:**

Es uno de los elementos más importantes, porque sin ellos cualquier organización no podría tener vida; por tal razón, es necesario elegir y ubicar para cada área a los

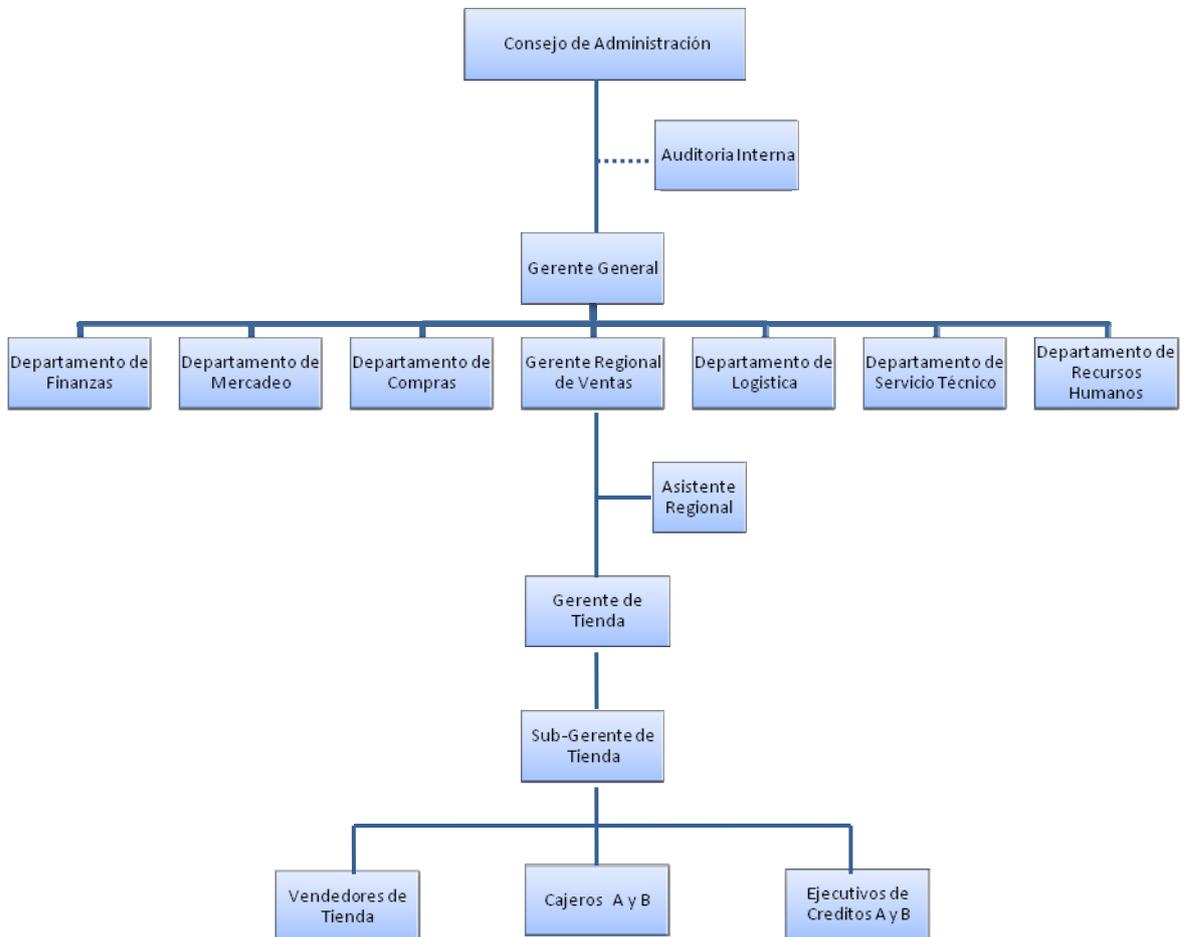
mejores profesionales con el conocimiento y la especialización necesaria para desarrollar las distintas funciones del negocio.

### **1.5.3 Sistemas:**

Están constituidos por un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre si para realizar una función determinada. Cada función está formada por un conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, siendo algunos los siguientes:

- Sistemas de ventas: al contado y al crédito
- Sistemas de cobro por ventas al crédito: semanal, quincenal, mensual.
- Sistemas de publicidad: impreso, radio, televisión, cable, Internet.
- Sistemas de organización y administración: niveles jerárquicos, separación de funciones, el grado de centralizaron o descentralización que pueda existir.
- Sistema de contabilidad: métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad.

## 1.6 Estructura organizacional sugerida de una cadena de tiendas de electrodomésticos al detalle



### 1.6.1 Funciones del personal

Son definidas por la administración central, así como el perfil del puesto, posición del cargo jerárquicamente, quién lo supervisa y a quién supervisa en su área de trabajo.

### 1.6.2 Atribuciones del personal

Éstas son las actividades que realizan rutinariamente y que van enfocadas a sus actividades diarias para el logro de sus resultados y del cumplimiento de políticas definidas por la administración central.

### **1.6.3 Diferencia entre funciones y atribuciones del personal**

Las funciones van enfocadas a la descripción del puesto en forma general y las atribuciones son específicas a las actividades que realiza diariamente de acuerdo a las políticas de la empresa. Ambas se complementan para el buen desarrollo del personal.

### **1.6.4 Funciones y atribuciones del personal de una cadena de tiendas de electrodomésticos**

#### **1.6.4.1 Gerente General**

##### **Funciones**

Tiene la visión global del negocio y el conocimiento de los procesos, dándole un valor agregado en la gestión superior de la función de operaciones, resultando vital para la supervivencia de una compañía.

##### **Atribuciones**

Coordinador General de las operaciones financieras, administrativas, recursos humanos, mercadeo, compras, distribución y ventas de una empresa de Electrodomésticos al detalle y responsable de los resultados en forma global.

#### **1.6.4.2 Gerente Regional de Ventas**

##### **Funciones**

El C. P. A. juega un papel importante como Gerente Regional de Ventas en las tiendas de electrodomésticos:

1. aplicar los principios fundamentales de control interno en las áreas operacionales de mayor riesgo (caja, cuentas por cobrar e inventarios).
2. como apoyo preventivo y correctivo al departamento de auditoría y áreas administrativas y financieras de la empresa.

3. Dirige, coordina y supervisar las actividades de tiendas, cumplimiento de cuotas de ventas, cobranza e inventarios.

**Atribuciones:**

1. Organiza las tiendas que integran su región y realiza planes de trabajo para el cumplimiento de cuotas de venta, cobranza y control de inventarios.
2. Programa de visitas mensuales a tiendas donde realiza:
  - Arqueos de caja y egreso de gastos de acuerdo a lo presupuestado.
  - Toma física de inventarios en forma selectiva por línea.
  - Revisa los últimos 10 créditos autorizados.
  - Seguimiento a la autorización de líneas de crédito (levantados, proceso, en investigación, autorizados, condicionados y rechazados.
  - Revisa la exhibición de mercadería de acuerdo a formato tienda, preciado, limpieza, promociones vigentes estén exhibidas.
  - Analiza los Estados financieros con Gerente tienda y ven puntos de mejora realizando acuerdos.
3. Seguimiento cuotas de venta por negocio y por vendedor.
4. Estudio de mercado
5. Campañas mensuales.

**1.6.4.3 Gerente de tienda****Funciones**

Depende directamente del Gerente Regional de Ventas, tiene a su cargo la administración, coordinación y responsabilidad total de las operaciones y/o actividades de la tienda, principalmente ventas, efectivo, inventarios y manejo del personal.

## **Atribuciones**

1. Seguimiento a las cuotas por vendedor
2. Caja:
  - Arqueos diarios
  - Egreso de gastos de acuerdo a lo presupuestado
  - Depósitos a caja anclada.
  - Depósitos al Banco por medio de unidad móvil.
3. Inventarios:
  - Periódicos (semanales y mensuales por línea, servicios, rmd.
  - Recepción de mercadería enviada de la central.
4. Créditos:
  - Inventario de expedientes
  - Revisión créditos de acuerdo a política de créditos.

### **1.6.4.4 Sub gerente de tienda**

#### **Funciones**

Depende directamente del Gerente de Tienda, lo asiste en todas sus operaciones y/o funciones de la tienda, y será el responsable de las operaciones del área en ausencia de éste.

#### **Atribuciones**

Se concentra principalmente en el manejo administrativo de la tienda:

1. control de inventarios: inventarios físicos por línea
2. arqueos de caja, traslado de dinero Unidad Móvil.
3. revisión de expedientes créditos estén físicamente y autorizados de acuerdo a política de créditos.

4. coordinación de horarios, descansos y vacaciones del personal de la tienda.
5. Recibir los aparatos de clientes que necesitan ser reparados por garantía, coordina con central y responsable inventario aparatos en servicio y cambios físicos autorizados.
6. Llevar el control de la bodega de mercadería recogida por falta de pago (RMD) por los cobradores, Regional cancela envía a central.
7. Elaborar con el Gerente de Tienda plan de actividades semanales de salidas a la calle por grupos para cambacear, volanteo y llamadas a clientes de recompra a realizarse con vendedores y ejecutivos de crédito.

#### **1.6.4.5 Cajero principal**

##### **Funciones**

Depende directamente del gerente de tienda, tiene a su cargo la custodia del efectivo y valores del negocio, los fondos provienen básicamente de ventas al contado, enganches por ventas financiadas, abonos de clientes al crédito, transferencias de dinero.

##### **Atribuciones**

- Tiene la custodia de formas pre numeradas correlativamente (recibos de caja manual, facturas, notas de crédito y debito).
- Recepción del efectivo que ingresa a la tienda por ventas al contado, enganches de ventas al crédito, abonos de clientes.
- Emitir recibos de caja que amparan los ingresos correspondientes.
- Efectuar depósitos parciales de efectivo a la caja de seguridad (anclada).
- Pago de remesas, préstamos en efectivo y transferencias de dinero.

- Elaborar el reporte (arqueo) de caja al final de las operaciones diarias, el cual es revisado por el Gerente de Tienda y/o Subgerente de Tienda.
- Responsable de armar las contabilidades diarias y enviar todo el paquete operativo del mes en los primeros 5 días del mes siguiente al departamento de contabilidad.
- Coordinar entre cajeros para realizar cobranza preventiva y llamadas a clientes de recompra para generar tráfico a la tienda y cumplir con la cuota de cobranza y venta de la tienda.
- Desde su puesto de trabajo, informar a los clientes que van al día en sus pagos de las promociones vigentes para generar ventas adicionales.

#### **1.6.1.6 Vendedores**

##### **Funciones**

Dependen directamente del Gerente de tienda, realizan transacciones como intermediarios entre cliente y la empresa.

Su función es levantar ventas al crédito a través del marcado de líneas de crédito por medio de actividades como el volanteo y cambaceo en un perímetro no mayor de 30 kilómetros alrededor de la tienda.

Entendiéndose por volanteo a la entrega de volantes a las personas, mientras que el cambaceo adicional a la entrega, es una labor de preventa informando al cliente de los beneficios del producto o de la empresa, se realiza por zonas, cuadras o colonias con seguimiento de llamadas o visitas posteriores.

Atribuciones:

- Atención al público que visita la tienda.
- Elaboración de cotizaciones y toma de pedidos.

- Entrega de mercadería al cliente por compras al crédito o contado.
- Realizar la limpieza del área asignada, exhibir mercadería, colocar su precio.
- Realizar inventarios físicos de las líneas asignadas con el Subgerente y cuadrar el inventario con el Gerente de Tienda.
- Cumplir con sus cuotas diarias, semanales y mensuales de ventas al contado, crédito y productos financieros (seguros de vida y garantías extendidas), realizar ventas por medio de llamadas a clientes de recompra y visitas domiciliarias, así como labor de volanteo y cambaceo para captar clientes nuevos.
- Responsable ante el Gerente mantenerse informado de las promociones vigentes para que puedan informar al cliente y utilizarlas como cierre de ventas.

#### **1.6.1.7 Ejecutivo de crédito**

##### **Funciones**

Dependen directamente del Gerente de tienda, tienen a su cargo la administración, coordinación y responsabilidad total de las operaciones y/o actividades de la unidad de créditos y cobros de la tienda. Principalmente el análisis y autorización de créditos, resguardo de los documentos que garantizan las cuentas por cobrar, apoyo a la recuperación oportuna de los créditos.

##### **Atribuciones**

- Analizar las solicitudes de crédito presentadas por los clientes.
- Verificar los datos de la solicitud y las referencias presentadas contra los documentos de respaldo presentados por el cliente (cédula, recibo luz o agua) y telefónicamente las referencias personales y familiares.

- Trasladar al verificador de créditos (cobrador de la zona) la solicitud para determinar la existencia física del cliente, domicilio y los datos que ha consignado son reales y si tiene capacidad de pago para el crédito que está solicitando.
- Con base al dictamen del verificador de créditos autorizar, condicionar o rechazar el crédito presentado.
- Resguardar los expedientes de los créditos autorizados con toda la papelería de soporte.
- Realizar cobranza preventiva telefónicamente del portafolio asignado, así como coordinar con el cobrador o cobradores de la zona asignada, la visita a clientes con atrasos mayores para mantener la normalidad de su cartera.

## **1.7 Descripción del mercado**

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

### **1.7.1 Zonas objetivo**

Son las zonas de actuación comercial en donde desarrolla sus operaciones la empresa, en función de las posibilidades existentes y más aún como consecuencia de la apertura comercial que están teniendo los mercados, debido a la

globalización económica en el mundo moderno, que estriba en la competitividad a nivel nacional e internacional.

### **1.7.2. Sectores objetivo**

Una parte del mercado lo conforman los compradores, éstos poseen una diversidad de características distintas que son de suma importancia para determinar su deseo de adquirir bienes y servicios, razón por la que se eligen aquellos segmentos que satisfagan sus necesidades.

Tal diversidad de características de los compradores proviene de la geografía, la demografía, el poder adquisitivo, la ocupación, la escolaridad y el comportamiento de compra.

Con base a las características anteriores, los sectores en que se dividen los mercados:

1. **Sector geográfico:** Es cuando el mercado puede dividirse geográficamente por medio de códigos postales, ciudades, estados, regiones o países.
2. **Sector demográfico:** En este caso se consideran para su división varias medidas de la población, siendo éstas: edad, sexo, ingreso, nacionalidad, escolaridad y ocupación.
3. **Sector psicográfico:** Esta clase de sector, toma en cuenta para su división a partir de la clase social, los rasgos de la personalidad o los estilos de vida.
4. **Comportamiento del consumidor:** Este sector tiene su fundamento en la conducta de los clientes respecto a determinados productos y servicios que se ponen a su disposición, considerando el beneficio que busca el público en los productos, sus características, así como el tiempo de utilización de un producto en particular.

### **1.8 Fines de la tienda**

Como toda entidad comercial, entre los objetivos que persigue es crear el mayor bienestar a sus propietarios por medio de la obtención de ganancias justas y adecuadas, consolidar en el medio su permanencia y desarrollo; como también lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes, poniendo a su disposición una amplia variedad de electrodomésticos de marca mundial de la más alta calidad, garantizados y con el mejor servicio y sobre todo con los mejores precios del mercado por medio de la modalidad de las ventas al contado y crédito.

Ofrecer un sistema de crédito flexible para sus clientes cuando quieren adquirir alguno de los productos que se ofrecen, logrando con la flexibilidad de este programa mantener un crecimiento de las ventas a un ritmo normal aun en casos en los que nuestro país atraviese por momentos de crisis, lo que permitirá a la empresa adaptarse a cualquier cambio económico, evitando gastos asociados con cuentas incobrables, que implican un mayor esfuerzo en términos tanto humanos como técnicos.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DEL C. P. A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN UNA CADENA DE TIENDAS Y LOS DEPARTAMENTOS RELACIONADOS**

#### **2.1 Funciones administrativas**

La trascendencia e importancia de la función administrativa y financiera depende del tamaño de la empresa. En compañías pequeñas, la función financiera es, por lo general desempeñada por el departamento de contabilidad. Conforme crece la empresa, la importancia de la función financiera culmina con la creación de un departamento separado, el cual está vinculado directamente con el presidente de la compañía a través del vicepresidente de finanzas, comúnmente llamado funcionario financiero, de quien dependen el Tesorero y el Contralor.

Las funciones administrativas, son la creación de Políticas administrativas, planificación de estrategias que van enfocadas a proveer información consistentemente desarrollada y de fácil interpretación sobre las operaciones pasadas, actuales y futuras de la empresa.

El aporte en esta tesis es que el C. P. A. deja su papel tradicional de controlar y evaluar; en su función como Gerente Regional de Ventas en las tiendas de electrodomésticos, también vende y supervisa las operaciones de la empresa con el objetivo principal de generar utilidades.

Lo realiza estableciendo controles administrativos en las áreas de mayor riesgo y vulnerabilidad, siendo éstas caja, cuentas por cobrar e inventarios.

En el área de ventas establece planes de trabajo e indicadores para medir el cumplimiento de cuotas de ventas del personal de tienda, que tiene bajo su

responsabilidad, las cuotas se evalúan en forma diaria, semanal, quincenal, mensual y anual; la supervisión y seguimiento se da a través de visitas semanales a las tiendas, para cumplir con los presupuestos de venta establecidos por la Dirección General.

Establece indicadores externos a través del estudio del mercado y su competencia en cada zona geográfica, para establecer promociones de productos y ofertas específicas para contrarrestar las caídas en ventas.

Internamente establece indicadores financieros para incrementar los márgenes de ganancia y reducir gastos.

Todo lo anterior se desarrolla en el capítulo V del caso práctico.

### **2.1.1 Actividades contables y tratamiento de los fondos**

Coordinar con las diferentes áreas de administración, poner en práctica y hacer cumplir medidas y procedimientos a través de los cuales se lleven a cabo los negocios de la corporación con el máximo grado de seguridad, eficiencia y economía.

### **2.1.2 Desarrollar y proveer datos para medir el rendimiento de la empresa**

El Gerente Regional de Ventas es el principal funcionario de las sucursales, incluyen entre sus tareas el desarrollo de estrategias comerciales, el análisis e interpretación de la información estadística y contable para evaluar los resultados de operación, políticas de operación, tendencias y posibilidad de aumentar utilidades.

## **2.2 Funciones financieras**

El C. P. A. como Gerente Regional de Ventas su función financiera va enfocada a la planeación financiera, manejo, obtención de fondos y la toma de decisiones sobre la colocación de cartera de créditos y su administración.

### **2.2.1 Preparación de estados financieros**

El papel del Gerente Regional de Ventas es el de proveer información consistentemente desarrollada y de fácil interpretación sobre hechos económicos pasados de la empresa. Se concentra en la recolección y presentación de datos (información) financieros.

Coordina para que los Estados Financieros se elaboren en base a Normas Internacionales de Información Financiera, que se reconozcan los ingresos en el momento de la venta y los egresos o gastos, cuando se incurre en ellos. Este procedimiento se denomina **método de lo devengado**.

### **2.2.2 Coordinar las actividades financieras y la toma de decisiones en las tiendas**

El C. P. A. como Gerente Regional de Ventas responsable de una cadena de tiendas, coordina las actividades financieras, éstas consisten en:

1. Análisis y planeación financiera
2. La obtención de fondos,
3. Administración del efectivo,
4. Toma de decisiones sobre los gastos de capital,
5. Manejo de las actividades de crédito y la cartera de inversión.
6. Toma de decisiones financieras, éstas pueden estar relacionadas con el balance general de la empresa.
7. Utiliza las teorías económicas como guías para una eficiente operación empresarial.

La meta del C. P. A. como Gerente Regional de Ventas es la de lograr los objetivos de los dueños de la empresa, sus accionistas, en la mayoría de los casos, si los

administradores tienen éxito en esta actividad, también lograrán sus objetivos financieros profesionales. De tal cuenta, los objetivos van enfocados a:

1. Maximización de las utilidades
2. Minimizar el riesgo en el proceso de la maximización de la riqueza.
3. Los administradores son vistos como agentes de los propietarios.
4. El papel que desempeña la ética, el objetivo de dichas normas es motivar a los participantes comerciales y del mercado a mantenerse dentro de la letra y espíritu de las leyes y las regulaciones en todos los aspectos de las prácticas comerciales y profesionales. Esto se puede lograr cuando las empresas adopten un código de ética.

### **2.2.3 Énfasis sobre los flujos de efectivo, caja entrante y saliente en las tiendas**

La finalidad es mantener la solvencia de las tiendas, analizar y planear los flujos de efectivo, satisfacer las obligaciones y adquirir los activos requeridos para lograr las metas.

Utilizar el método contable del efectivo para considerar los ingresos y los gastos en función de los flujos entrantes y salientes de efectivo.

El Gerente Regional ve más allá de los estados financieros para comprender mejor los problemas actuales y en potencia. Así, al concentrarse en los flujos de efectivo, podrá evitar la insolvencia y lograr las metas financieras de la empresa.

### **2.2.4 solvencia de las tiendas al analizar y planear los flujos de efectivo**

El control está vinculado con todas las demás responsabilidades financieras. Las tiendas sólo pueden controlar sus gastos planeándolos en forma anticipada; la elaboración del presupuesto es primordialmente una medida de planeación pero al mismo tiempo es un elemento de control y de seguimiento. Las finanzas “controlan”

cuando objetan el desperdicio o la ineficiencia, o cuando sugieren un método mejor de producción. En este proceso puede ser que obtenga el capital que se necesita, pero su propósito principal es aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión existente.

### **2.2.5 Método contable con base al efectivo**

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

La administración es responsable del control interno, es decir, de la protección de todos los activos de la empresa. El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

La mayoría de las actividades de la empresa van encaminadas a afectar, directa e indirectamente, el flujo de la empresa. Consecuentemente, su administración es tarea en la cual están involucradas todas las personas que trabajan en la empresa. Lo que cada individuo haga (o deje de hacer) va a afectar de una manera u otra el efectivo de la empresa. Por ejemplo:

- El fijar el precio de venta para los inventarios afectará el flujo de efectivo, ya que el precio influye sobre el tiempo en que se venda y consecuentemente, sobre el monto de efectivo que se generará.
- Al definir y decidir a quién se le venderá a crédito y en qué términos y bajo qué condiciones, determina el tiempo en que el dinero derivado de las ventas a crédito durará "almacenado" en cartera y su monto.

- El dar motivo para que el cliente esté insatisfecho, obtenga una queja en contra de la empresa, provocará que sus pagos se demoren hasta que su insatisfacción haya sido eliminada.

“El estado de flujos de efectivo es muy importante para toda empresa ya que muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final. El estado de flujos de efectivo forma parte de los estados financieros básicos cuya importancia se debe a la divulgación principalmente de la aplicación de los recursos de un periodo respecto al otro, separándolo por actividades.

Este estado provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

De acuerdo a la administración del flujo de efectivo cabe destacar que el departamento de administración es el único responsable de llevar el control interno y sobre todo resguardar todos los activos de la empresa. La administración debe emplear un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal”. (12:9)

#### **2.2.6 Evaluar los estados financieros preparados por tienda**

El Gerente Regional de Ventas evalúa los estados financieros preparados por el contador y desarrolla información adicional para la toma de decisiones.

Estandariza las políticas y procedimientos contables que sean necesarios para asegurar que se mantengan registros contables adecuados de todos los activos, pasivos y operaciones de las tiendas y que se sigan sistemas convenientes para la recopilación de los costos de los productos, distribución y administración.

Asegurarse que los controles sean adecuados y se encuentren al día de modo que se puedan tomar acciones correctivas, cuando ello sea necesario, con la mayor rapidez posible.

### **2.3 Departamentos de la empresa con que se relaciona el Gerente Regional de Ventas**

Toda organización tiene una razón de ser generalmente producir y vender un bien o un servicio; las áreas que se dedican a ello son consideradas como funciones de línea. Las que se ocupan de lograr que los departamentos de línea sean efectivos, son conocidas como departamentos staff o de servicio, ya que son especialistas en su rama, y tienen la facultad de aconsejar a los diferentes departamentos de la línea.

Dentro de los departamentos staff se encuentra la función de contraloría, realizada por el Gerente Regional de Ventas, quien tiene autoridad sobre las tiendas; pero en lo referente a los demás departamentos, solamente tiene autoridad el consejo, quien ayuda respecto a las funciones de planeación, control administrativo y toma de decisiones.

Es importante aclarar que el Gerente Regional de Ventas sirve básicamente a las tiendas. En la organización, depende del Gerente General.

### **Papel del Gerente Regional de Ventas**

El Gerente Regional de Ventas forma parte del equipo de alta administración. Esto significa que asume una parte de la responsabilidad de administrar el negocio, toma parte de las deliberaciones administrativas y participa en las decisiones importantes.

En ningún momento asume la actitud de observar los resultados sin involucrarse. Esto también significa que brinda información en una forma constructiva y objetiva en todo momento.

#### **2.3.1 Gerencia General de Operaciones**

Tiene la visión global del negocio y el conocimiento de los procesos, dándole un valor agregado en la gestión superior de la función de operaciones, resultando vital para la supervivencia de una compañía.

Es también importante tener claro, que hoy en día la Gerencia de Operaciones requiere una perspectiva global en muchos de sus tópicos. La mejor manera de abordarla es mediante una fuerte integración funcional entre la contabilidad, las finanzas, el mercadeo, la gerencia de recursos humanos, las compras, la logística, que ejercen un impacto en la forma en que se dirigen las empresas desde el punto de vista operacional.

Las competencias que debe desarrollar el Gerente de Operaciones deben ser compatibles con la misión de la empresa, las exigencias y necesidades del entorno económico y empresarial, las tendencias del mundo corporativo en cuanto a organización.

### **2.3.2 Departamento de finanzas**

El departamento de finanzas consolida la información de todos los departamentos y actividades que realizan, tales como presupuestos y planeación, créditos y cobranzas, control administrativo, salvaguarda de activos, reducción de costos, procesos especiales, etc.

Las empresas para ser competitivas en el área de finanzas y en forma global deben de contar con tecnología de punta, de tal forma que los cierres mensuales y anuales en los departamentos de finanzas y contabilidad han contribuido a una mejor calidad, análisis e interpretación de información financiera en tiempo.

#### **2.1.3.1.3 Departamento de Mercadeo**

El departamento de mercadeo debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar sólo, debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

Mercadeo es “el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización” (2:1)

Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado, la adecuada segmentación, objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y

presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

Mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización ésta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con creciente abanico de posibilidades, con acceso ilimitado a información alrededor del mundo.

#### **2.2.4 Departamento de compras**

El departamento de compras es el subsistema encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos propuestos. Los productos y servicios necesarios están en función, por un lado, del tamaño de la unidad económica y, de otro, de la actividad principal (industrial, comercial o de servicios).

“El departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión al menor costo posible, la empresa debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la organización. La planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la empresa.” (1:5)

Al respecto, toma en cuenta como mínimo:

- Los presupuestos elaborados en el departamento financiero.
- Los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén.
- Las ventas previstas por el responsable del departamento comercial.

Con una buena gestión de compras, la empresa puede obtener ventajas al incrementar los márgenes o beneficios en ventas, debido, sobre todo, a la disminución de costos.

“Las palabras clave del aprovisionamiento son costo, calidad y plazos; por eso cuando la empresa necesita adquirir bienes o servicios tiene que dar los pasos necesarios para encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales, y debe hacer un estudio de las ofertas recibidas, seleccionar al proveedor y negociar la compra, entre otras cosas”. (8:6)

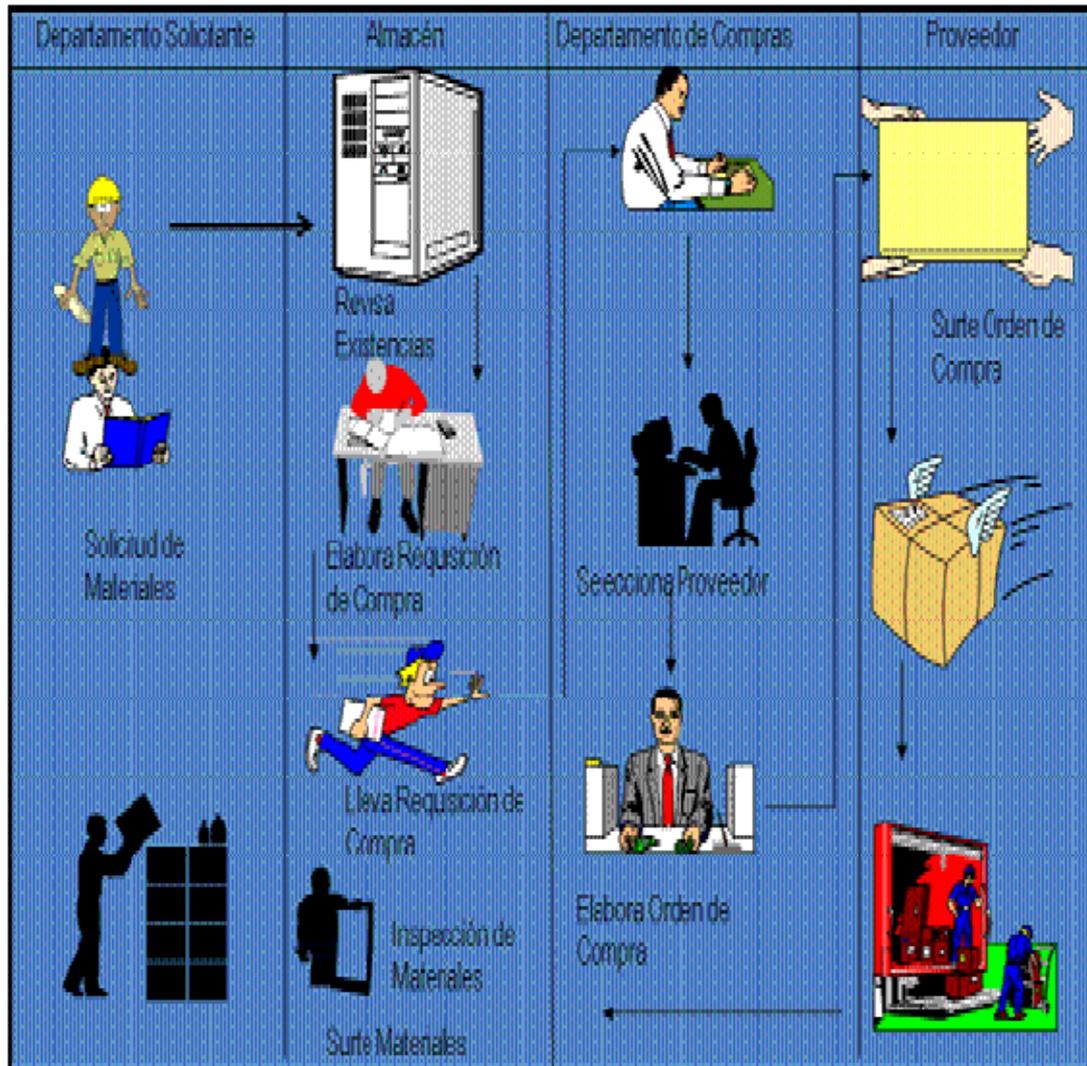
El departamento de compras adquiere los productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momentos, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

**Los proveedores** ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre participación, tendencias y cambios de mercado. Por el papel que el proveedor desempeña en la vida de la empresa es válida la expresión que indica que Los proveedores se deben considerar y tratar como socios del negocio.

Para ilustrar se expone de forma resumida el proceso de compras que se lleva a cabo por una cadena de tiendas comercializadora de electrodomésticos. Asimismo, en este proceso de compra están involucrados:

- **Empresa:** Departamento de Almacén, Administración, Compras y Suministros.
- **Proveedores** (locales y del exterior México, Panamá, etc.)
- **Transportistas** (Compañías de carga)

### Proceso de compras de una cadena tiendas de electrodomésticos al detalle



#### 2.3.5 Departamento de Logística

En la actualidad, el departamento de Logística es una área muy importante para el Gerente Regional de Ventas para el logro de sus resultados; de esta área depende que la mercadería esté justo a tiempo en las sucursales ubicadas tanto en la capital como en los departamentos.

Día a día la competencia se hace más ardua y sólo las empresas que logran importantes diferencias contra sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él. La buena

administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, sin embargo, no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

Uno de los principales actores en la administración de la cadena de abastecimiento es el departamento de logística quien se encarga de planificar, controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente.

La cantidad, calidad, tiempo y costos son requisitos dinámicos ya que la demanda no es constante, los requerimientos de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables y los costos varían por factores internos y externos. Este proceso dinámico dificulta la administración por lo que es indispensable el uso de la tecnología de información para agilizar la toma de decisiones, reducir los tiempos de respuesta y la incertidumbre.

Los cinco elementos que integran la cadena de abastecimiento son:

1. Proveedores,
2. Transportes,
3. Empresa,
4. Clientes y
5. Sistemas de Comunicación entre ellos. ver (figura 1).

La rápida interacción entre estos elementos es indispensable y genera una ventaja competitiva a la empresa que sepa utilizarla a su favor.



Figura 1. “Elementos de la Cadena de Abastecimiento, Emiliano Espinosa”. 2004 (1:8)

La aplicación de tecnologías de información en conceptos como la transferencia electrónica de fondos (EFT), el sistema de intercambio electrónico de datos (EDI), tarjetas electrónicas para clientes, correo electrónico, catálogos electrónicos, inventarios compartidos, comunicación electrónica con proveedores, etc., han ayudado a lograr ventajas competitivas en diferentes organizaciones. Estos sistemas ayudan a la reducción de costos y a establecer barreras tecnológicas para competidores potenciales.

Podemos concluir que la adecuada administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información darán las ventajas competitivas a las empresas que buscan su desarrollo en los mercados globalizados.

### **2.3.6 Departamento Servicio Técnico**

La función principal de este departamento es de servicio post venta, va enfocado a cubrir garantías de los aparatos que sufren desperfectos.

Hacer cumplir las políticas de Garantía pactadas entre el proveedor, la empresa (tienda) y los clientes, a través de darle seguimiento a cada reclamo planteado por los clientes, buscando dar un servicio de calidad, en el menor tiempo posible y de una manera imparcial determinar que se cumplan con los acuerdos establecidos en los contratos de garantía.

### **2.3.7 Departamento de Recursos Humanos**

Este departamento trabajará directamente con la Gerencia General de Operaciones, niveles directivos de la organización y Gerente Regional de Ventas

De ahí, que la actividad que realiza el departamento de Recursos Humanos es fundamental para el Gerente Regional de Ventas, por el apoyo que le brinda en la administración de los Subsistemas de recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo en las tiendas.

Lo apoya en el estudio de análisis de puestos, porque le permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano a desempeñar en su cargo.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, etc., son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, éstos constituyen la esencia misma de la productividad.

### **Tareas Principales**

- Controlar las políticas a seguir en las tiendas con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR. HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de las tiendas.

**Tareas Secundarias**

- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.

**Tareas Ocasionales**

- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral en las tiendas, y
- Mediar en conflictos entre empleados.

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTROL INTERNO EN ÁREAS DE RIESGO EN UNA CADENA DE TIENDA DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE**

##### **3.1. Control Interno**

###### **3.1.1. Definición**

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para: salvaguardar sus activos, promover la eficiencia en sus operaciones y la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las políticas adoptadas por la administración”. 15:94

Sin embargo, el hecho de que se tenga un sistema de control interno lo más adecuado y completo no impedirá de que se presenten sucesos que vayan en detrimento del patrimonio de la empresa, pero por su medio si podremos asegurar su pronto descubrimiento siempre y cuando se mantengan una continua evaluación y supervisión en su funcionamiento, por parte de las áreas de administración, Gerente Regional de ventas, así como de la auditoría interna.

Es por lo anterior, que la administración de la empresa que comercializa electrodomésticos al por menor a través de una cadena de tiendas, ha considerado que no puede existir control alguno si éste no está basado en la integridad, responsabilidad financiera y valores morales; lo que le ha llevado a la necesidad de examinar y evaluar la integridad, objetividad, imparcialidad, honestidad y profesionalismo de los entes sometidos a la auditoria; comprendiendo aspectos tales como la existencia, puesta en marcha de un código de ética y moral para sus empleados, velando siempre de que no se les imponga a los trabajadores demasiadas reglamentaciones o el cumplimiento de objetivos inalcanzables que podrían, de hecho, fomentar el fraude.

### 3.1.2. Objetivos del control interno

Por medio de un sistema de control interno, la administración de la empresa, controla sus recursos y persigue fundamentalmente a través de su desarrollo, su revisión permanente y su fortalecimiento, el logro de los objetivos siguientes:

- **Obtener información financiera correcta y oportuna:**

El registrar las operaciones, con los importes y en los períodos contables en que se llevan a cabo, permitirá la preparación de información financiera correcta y oportuna que servirá de base a las decisiones que deban tomarse para el futuro bienestar de la empresa.

- **Proteger los activos del negocio:**

Mantener una adecuada pero no segura protección de los activos de la empresa contra pérdidas por utilizar o disposiciones no autorizadas, incendios y contra siniestros naturales, los pone en riesgo. Entre otras medidas preventivas esta limitar el acceso a los activos únicamente a personal autorizado, tanto al acceso físico directo como al acceso indirecto a través de la preparación o el procesamiento de documentos.

- **Promover la eficiencia operativa:**

Por medio del desarrollo de las operaciones bajo una estructura administrativa que cuente con políticas y prácticas preestablecidas y con personal competente y confiable.

- **Procurar adhesión a las políticas establecidas por la dirección:**

Velando porque las operaciones se realicen con base a las normas generales y específicas establecidas por parte de la dirección de la empresa.

Por último, es importante mencionar que el objetivo de un sistema de control interno diseñado como factor disuasivo de los fraudes es hacer que el riesgo de

ser descubierto sea alto, para que los empleados conozcan que este riesgo pesa más que la potencial ganancia esperada.

Los objetivos del control interno antes mencionados es posible lograrlos siempre y cuando el sistema de control interno incluya:

- **Ambiente de control**, consiste en una filosofía y estilo de operación que incluya una estructura administrativa que cuenta con políticas y prácticas preestablecidas y con personal competente y confiable.
- **Sistema de información y comunicación**, para el registro, cuantificación y clasificación apropiada de las transacciones.
- **Actividades de control**, con un sistema de aprobación y autorización que cuente con el uso de formularios apropiados y la comprobación periódica de sus resultados.
- Monitoreo, que incluye la supervisión permanente del cumplimiento de políticas y procedimientos, con un alto compromiso de la gerencia.

### **3.2. Principios fundamentales de control interno en las áreas operacionales de una tienda a evaluar por la Gerencia Regional de Ventas**

#### **3.2.1. Caja**

- Por parte del Gerente Regional deben realizarse de manera periódica arquezos de caja, de por lo menos una vez a la semana en sus visitas programadas a cada tienda.
- Por parte del Gerente de Tienda y subgerente debe existir una supervisión adecuada sobre las actividades que desarrollan los cajeros, enfocada a la salvaguarda del efectivo y a lo no mala utilización del mismo.

- La empresa debe estimular a los clientes por medio de afiches colocados en el interior de los establecimientos para que exijan sus facturas y/o recibos de caja por toda compra o abonos a sus saldos que realicen, o reporten cualquier anomalía.
- Todos los ingresos de efectivo deben de documentarse y registrarse adecuada e inmediatamente.
- Por soportar las devoluciones y descuentos sobre ventas debe emitirse las notas de crédito correspondientes, las cuales deben ser autorizadas por el Gerente Regional de Ventas.
- La empresa debe contratar el servicio de traslado de valores.
- Debe existir en las tiendas caja de seguridad para el resguardo del efectivo, con control dual para su apertura y cierre; debiendo tener una llave el Gerente de Tienda y otra la institución bancaria que brinda el servicio de traslado de valores.
- Debe mantenerse un tope de caja (mínimo y máximo de efectivo), el cual se determina en función al volumen de operaciones y montos que se manejan en cada tienda, al llegar a este deben realizarse retiros de efectivo a bóveda, minimizando con esto el riesgo de pérdida por cualquier contingencia.
- De acuerdo al movimiento de captación de efectivo, se deben realizar depósitos parciales de efectivo a la caja de seguridad, los cuales serán supervisados, verificados por el Gerente de tienda.
- Se deben realizar de forma permanente cortes de formas (facturas, recibos, etc.), tanto emitidas como pendientes de emisión. El Gerente Regional de ventas lo realizará por lo menos 1 vez al mes en sus visitas programadas. El

Gerente de tienda al momento de entregar un nuevo talonario (facturas, recibos, etc.) al cajero o cobrador responsable de su uso, revisa en ese momento el talonario que terminó de usar, verifica en su orden: correlativo, no estén alterados, fechas correlativas para evitar jineteo de fondos, soporte ticket de caja emitido por el sistema; oficinas centrales deberá llevar un control de correlativos emitidos por tienda para cualquier revisión.

### **3.2.2. Cuentas por cobrar**

- Los créditos a clientes deben ser autorizados una vez se hayan cumplido con los requisitos básicos de otorgamiento que establece la empresa en su política de créditos, de lo contrario no es procedente.
- Existir un lugar seguro y adecuado para la salvaguarda de los expedientes y documentos que garantizan las cuentas por cobrar.
- Adicionalmente deben digitalizarse los documentos para tener respaldo por cualquier siniestro o verificación que se requiera realizar vía sistema por parte de auditoría o cualquier área de supervisión.
- Realizar periódicamente arqueo de los expedientes y documentos de respaldo que garantizan las cuentas por cobrar.
- Para los recargos de intereses por mora deben emitirse las notas de débito correspondientes, las cuales deben ser autorizadas por el Regional de ventas en cada fecha de corte que se realicen.
- Mantenerse una constante confirmación de saldos con clientes, por correo, visitas personales y/o vía telefónica.
- Enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes.

- Realizar periódicamente por parte del ejecutivo de créditos, Gerente de Tienda y Gerente Regional de Ventas, análisis de saldos, para determinar qué partidas no han sido pagadas en diversos períodos de tiempo, y así coordinar su recuperación.
- Realizar diariamente por parte del coordinador de cobradores (Distrital) y ejecutivo de créditos, arqueo de recibos de caja a cobradores.
- Por parte del Distrital y ejecutivo de créditos exista una supervisión diaria con respecto a que los cobros realizados por los cobradores sean efectivamente liquidados en caja el mismo día, para evitar el jineteo de fondos, así como también que se haya realizado correctamente el acreditamiento de los abonos a las cuentas de los clientes.
- Mantener una efectiva labor de cobranza dentro de los plazos establecidos de acuerdo a un sistema previamente diseñado, para evitar una cartera morosa e incobrable.
- Contratar y capacitar al personal apropiado para realizar las actividades relacionadas con la autorización de créditos y el cobro de las cuentas.

### **3.2.3. Inventarios**

- Realizar de manera periódica por parte del Gerente de tienda inventarios físicos, revisados en su visita por el Gerente Regional de Ventas y por parte de Auditoría Interna, con una adecuada planificación que incluya el corte de formularios utilizados en el control, la identificación de los artículos dañados, de lento movimiento u obsoletos; valuación y comparación con los registros teóricos para la determinación de posibles variaciones que deberán ser aclaradas en forma inmediatas o pagadas por el gerente de tienda.

- Delegar en una persona (subgerente y/o vendedor) la revisada y entrega física de la mercadería, al cliente para evitar reclamos posteriores.
- El sistema electrónico de inventarios de la tienda, debidamente estructurado para llevar una adecuada valuación de los mismos, además complementado con un sistema a base de inventario perpetuo.
- En los traslados de mercadería entre tiendas, exista vía sistema formato de transferencias entre tiendas, con número correlativo, confirmación por parte de la tienda que lo recibe físicamente, y autorización por parte del Gerente Regional de ventas. Toda transferencia no confirmada el sistema emita un reporte de transferencias pendientes de confirmar (TPC) aclarado al Gerente Regional de ventas o Auditoría Interna en su revisión, con la finalidad de garantizar y evitar las diferencias de inventario.
- Mantener un adecuado almacenamiento de la mercadería en stock, clasificándola por códigos y por familia, para evitar el sobre inventario y que dañe la mercadería a exhibirse.
- El Gerente de Tienda es el responsable de toda la mercancía que ingresa y sale de las instalaciones, siendo él la persona encargada de firmar los documentos que soportan todas las recepciones o despachos que se hagan, debiendo estar pendiente que los productos físicos sean de las características (modelos y marcas) estipuladas en los documentos.

#### **3.2.4. Ventas al crédito**

- Las políticas de crédito tienen como objetivo el máximo rendimiento de la inversión, sin descuidar la calidad del crédito. Los administradores del crédito consideran: la solvencia moral del cliente, la capacidad financiera

de pago, las garantías específicas y las condiciones generales de la economía del mercado en que opera.

- Para garantizar la calidad del crédito realizar una verificación física del domicilio del cliente y solvencia económica.
- El Gerente de tienda en forma conjunta con el ejecutivo de créditos, lleven control de las solicitudes de crédito ingresadas, en proceso, rechazadas y autorizadas con la finalidad de reducir los tiempos de autorización y recuperar créditos rechazados de acuerdo a la política de créditos para garantizar que la cuota de ventas se cumpla y dar un buen servicio al cliente cuidando la calidad del crédito.
- El Gerente de tienda dé seguimiento a los vendedores que cumplan con su cuota de venta al crédito y contado, a través de:
  - a) Número de solicitudes de crédito presentadas tanto de clientes nuevos como clientes de recompra.
  - b) El valor del ticket promedio por venta, compararlo con el ticket de la tienda; el objetivo es evitar que el vendedor esté abajo del promedio de la tienda.
  - c) Porcentaje de autorización, rechazo de acuerdo a las solicitudes ingresadas.
  - d) Las ventas al crédito y contado por vendedor, comparado contra las ventas totales de la tienda, con la intención que los vendedores cumplan con su cuota y establecer la causa por la cual no cumplen y accionar oportunamente.

- El volumen principal de las ventas al crédito se logren a través de la práctica comercial de apertura de líneas de crédito y su seguimiento, para que los clientes las utilicen.
- Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado. Para esto, se requiere de un sistema de información con todos los datos necesarios actualizados, que permita tomar decisiones firmes y ágiles. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales.
- No saturar al cliente con créditos mayores a lo que su capacidad les permita pagar, ya que se hace de un buen cliente, un cliente moroso, esto se puede realizar manejando una línea de crédito única a nivel cadena con lo cual se evitará duplicación de créditos y reducir el otorgamiento de créditos incobrables y ser sorprendidos por clientes deshonestos.

### **3.3. Elementos que conforman el control interno en las tiendas de electrodomésticos**

En el capítulo I, se dieron a conocer algunos datos que constituyen la base fundamental del sistema de control interno, los que radican en la estructura organizativa de las tiendas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos al por menor, por lo que a continuación se dan a conocer en detalle los elementos que constituyen el control interno en las tiendas:

#### **3.3.1. Sistemas de contabilidad**

Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad, así

como mantener el control de los activos y pasivos. Un sistema contable adecuado, toma en consideración el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones.
- Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, permitiendo la clasificación adecuada de las mismas en los estados financieros.
- Determina el periodo en que las transacciones ocurren, para registrarlas en el periodo contable correspondiente.
- Presentan adecuadamente las operaciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

Como se diera a conocer en el capítulo I, los objetivos que persigue la empresa que comercializa electrodomésticos al por menor por medio de una cadena de tiendas, es crear el mayor bienestar a sus propietarios por medio de la obtención de ganancias justas y adecuadas. Por lo tanto, la finalidad más importante del sistema de contabilidad será asegurar el registro, cuantificación y clasificación apropiada de las transacciones de cada una de las tiendas, de modo que sea posible presentar a la administración de la empresa periódicamente los estados de situación y resultados, así como otros datos que le sea de interés para conocer la realidad del negocio y poder tomar decisiones al respecto.

El diseño e implementación de un sistema de contabilidad apropiado lleva implícito, la naturaleza del negocio, su tamaño y su estructura organizativa, el tipo y volumen de las operaciones, además incluye procedimientos, que pueden ser manuales, computarizados o una combinación de ambos.

Debido a la necesidad imperativa en un mundo moderno de contar con información inmediata para toma de decisiones y ejercer mejor control al detalle de las áreas que conforman las tiendas, fue conveniente la implementación de un sistema electrónico de información capaz de vincular las operaciones en tiempo real, logrando con esto grandes economías y fuertes reducciones de tiempo para mejor control y mayor rentabilidad, realizándose su implementación con base a normas y procedimientos adecuados estudiados y diseñados.

### **3.3.2. Formas**

Son parte de las actividades del sistema de control, el contar con el uso de formularios preimpresos y la comprobación periódica de sus resultados, pues a través de ellos se registra, cuantifica y clasifica todo tipo de transacciones contables, administrativas o financieras. A manera de ejemplo se describen algunos de éstos, los cuales podemos considerar como las formas mínimas para el establecimiento del control interno.

#### **a) Factura cambiaria:**

“Es un título de crédito que en la compra venta de mercaderías el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador y que incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o el saldo insoluto de la compraventa” (5:102)

El comprador (cliente) está obligado a devolver al vendedor (tienda) la factura cambiaria original debidamente firmada al aceptar por él y avalada por el fiador si este fuere el caso, quien solidaria y mancomunadamente es responsable del pago de la deuda, en caso, el deudor incumpliera con sus pagos. De esta forma, la tienda sigue siendo parcialmente el propietario del artículo que vende al crédito y el cliente posee, pero sólo en calidad de depósito, ya que será el

verdadero dueño, hasta que pague la totalidad de la deuda y obtenga la factura que lo acredita como propietario final.

Este sistema les facilita su negociación por incumplimiento de pago o poder utilizar estos documentos como títulos ejecutivos ante los tribunales correspondientes a manera de resarcirse o recuperar la mercadería vendida.

No se puede librar factura cambiaria que no corresponda a una venta efectiva de mercadería entregada, real o simbólicamente, una vez que la factura cambiaria fuese aceptada por el comprador se considerará, frente a terceros de buena fe, que el contrato de compraventa ha sido debidamente ejecutado en la forma expuesta en la misma.

“Los requisitos legales que las facturas cambiarias deben contener para que produzcan los efectos previstos en el Código de Comercio son los siguientes:

- El nombre del título de que se trate.
- La fecha y el lugar de creación.
- Los derechos que el título incorpora.
- El lugar y fecha de cumplimiento o ejercicio de tales derechos.
- La firma de quien lo crea.
- El número de orden del título librado.
- La denominación y características principales de las mercaderías vendidas.
- El precio unitario y el precio total de la misma”. (5:77,102)

“Cuando el pago haya de hacerse en abonos la factura deberá contener, en adición de los requisitos expuestos anteriormente:

- El número de abonos.

- La fecha de vencimiento de los mismos.
- El monto de cada abono” (5:102)

**b) Nota de débito:**

“Se emite para documentar los aumentos de precios o recargos sobre operaciones ya facturadas” (6:23)

**c) Nota de crédito:**

“Se emite para soportar las devoluciones de mercadería, anulación facturas o descuentos sobre operaciones ya facturadas” (6:23)

Los documentos mencionados con anterioridad en los incisos a, b, y c: “Deberán emitirse, como mínimo, en original y una copia: el original será entregado al adquiriente y la copia quedará en poder del emisor.

En todos los casos serán autorizados previamente por la Superintendencia Tributaria y llevan impreso al pie: El rango numérico, el número y la fecha de la resolución de autorización, el nombre, denominación o razón social y el NIT de la imprenta encargada de la impresión de los documentos. Se exceptúan las cintas o ticket emitidos por máquinas registradoras autorizadas, que tendrán las características establecidas en el artículo 36 de este reglamento”. (7:15)

**d) Recibo de caja:**

Se emite como constancia del ingreso a caja de los pagos efectuados por los clientes, ya sea por las ventas al contado o por los abonos de ventas al crédito.

**e) Recibo de mercancía en servicio:**

Se emite como constancia de haber recibido en la tienda por parte del cliente, su aparato electrodoméstico para reparación o mantenimiento en el Departamento de Servicio de la empresa.

**f) Recibo de mercancía en depósito:**

Se emite como constancia de haber recibido en la tienda por parte del cliente, su aparato electrodoméstico en calidad de depósito; durante el plazo prudencial otorgado para que se ponga al corriente en sus cuotas atrasadas y los respectivos intereses.

**g) Solicitudes de crédito:**

Contienen la información general del cliente y del fiador, referencias personales y de créditos anteriores de otras casas comerciales, se debe adjuntar a la solicitud, copias de documentos de identificación del cliente y del fiador, de residencia, constancia de trabajo e ingresos.

**h) Investigación:**

Es el formulario que se utiliza por parte del investigador para la verificación de la información consignada por el cliente y aval en la solicitud de crédito; de la evaluación que se obtenga de la investigación va a depender la aprobación o negociación del crédito solicitado.

**i) Liquidación de cobro:**

Son los documentos que se emiten diariamente y es donde se detalla la labor de cobranza efectuada por cada uno de los cobradores. Dicha forma contiene la siguiente información: Membrete de la empresa, número de sucursal, nombre y firma del cobrador, fecha, código del cliente, clave de la visita, número de recibo, importe cobrado, forma de pago, en efectivo o con cheque.

**j) Estado de cuenta:**

Son documentos en donde se registran los detalles de las transacciones efectuadas por los clientes (ventas, pagos y ajustes)

### 3.3.3 Manual de funciones y procedimientos de la tienda

Un manual de esta naturaleza es de suma importancia en la entidad, ya que de forma escrita y de una manera fácil de manejar, se le dan a conocer al personal todos los aspectos relacionados con la empresa, su estructura, su política comercial, sus departamentos, análisis de puestos y la relación existente entre ellos, los grados de autoridad y responsabilidad de cada jefe y subalternos, conteniendo gráficamente los procedimientos y trámites más importantes y usuales de la organización, así como también las normas necesarias para el desarrollo de las distintas actividades.

Por lo que es de gran valor que todo trabajador tenga acceso al mismo para que se encuentre informado, y que las disposiciones dadas tengan una base firme en qué apoyarse, con la finalidad de que no haya excusas cuando alguna regla importante deje de cumplirse.

#### Seguidamente se dan algunas ventajas y desventajas de la aplicación Manual de funciones y procedimientos:

CONCEPTO	VENTAJA:	DESVENTAJA:
Empleado nuevo ingreso	Sirve para capacitarlo y tengan material de apoyo, para desarrollar su puesto en forma eficiente e incorporarse en menor tiempo al proceso de la empresa.	Evitar que el empleado aplique su criterio en políticas de la empresa y dar lugar a deshonestidades.
Órdenes de trabajo para el empleado	Es una guía donde se definen los procesos que el trabajador debe hacer para cumplir con las órdenes.  Evita la duplicidad de funciones entre empleados y departamentos.	Si son muy específicos puede omitirse un proceso, debe ser claras y sencillas.

Control Interno	Contribuye a la salvaguarda y custodia de los activos de la empresa.	Carecer de un manual, promueve las desviaciones al control interno y de parámetros que permitan mejorar continuamente.
No. de operaciones	Incrementa la eficiencia en las operaciones, al fijar a cada empleado lo que debe hacer en las principales actividades que le son asignadas. Evita que el empleado se desvíe de sus funciones principales y cometa errores que cuesten dinero a la empresa	El omitir una operación provoca pérdidas y errores.
Funcionamiento control interno	Facilita la revisión de operaciones y la evolución de su funcionamiento.	

### 3.3.4 Recurso Humano

De todos los elementos que conforman el control interno, el más importante lo constituye el factor humano, ya que los demás no pueden funcionar por si solos, convirtiéndose este último en el motor que le da vida a cada uno de los procesos.

Por consiguiente, el éxito de la empresa que comercializa electrodomésticos al por menor por medio de una cadena de tiendas, dependerá en gran parte del personal calificado con que se cuente. La cuidadosa selección de los posibles empleados debe dar como resultado la contratación de aquellos que contenga los antecedentes y las aptitudes para llevar a cabo las tareas que se les asignen.

Una vez contratado el trabajador se le deben dar a conocer sus derechos y obligaciones, indicándole claramente las sanciones disciplinarias por faltas cometidas, también se le indicará su lugar de trabajo y los recursos materiales a su disposición.

No obstante, a pesar de su capacidad es muy probable que las personas contratadas no realicen con propiedad el trabajo sin una capacitación adecuada por lo que debe existir un programa completo de capacitación a todos los niveles de las operaciones, bajo una adecuada supervisión que incluya frecuentes revisiones y evaluaciones del trabajo de cada empleado, además es necesario conceder incentivos que satisfagan las diferentes necesidades de los trabajadores.

La motivación de los empleados es uno de los factores principales en la participación individual ya que de ello dependerá su buena cooperación y pertenencia a la empresa, para lograr que cada día los empleados se pongan la camiseta de la empresa; de manera que, llevando a la práctica lo anteriormente expuesto se constituye grandemente al éxito del sistema de control interno de la compañía.

### **3.3.5 Necesidad de la vigilancia del control interno**

Una vez establecido el concepto, las bases y los elementos del control interno, su vigilancia estará enfocada al funcionamiento; ya que la tendencia humana es muy inclinada a apartarse de las reglas originales establecidas.

Por lo tanto, se hace necesaria la vigilancia del control interno con la supervisión del Gerente Regional de Ventas, de la siguiente forma:

1. Realizar una adecuada selección del personal y que el perfil del empleado, esté de acuerdo al puesto que desempeñará, ya que el recurso humano es el que le da vida a cada uno de los procesos.

2. Evaluar y supervisar continuamente el funcionamiento del control interno en todas las áreas vulnerables como lo son caja, cuentas por cobrar, inventarios, políticas de crédito.
3. Revisar constantemente los sistemas de contabilidad para obtener información financiera correcta y oportuna.
4. Revisar las formas que se utilizan en todos los procesos de la tienda y que se estén utilizando de acuerdo al manual de funciones y procedimientos de la tienda.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE MÉTODOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

#### **4.1 Definición**

La finalidad del análisis de los estados financieros es cuantificar en forma precisa la situación financiera de la empresa, conocer sus éxitos y problemas, coadyuvar a la solución de problemas presentes y futuros, y, evaluar la gestión de la administración.

##### **4.1.1 Análisis**

“Es un proceso en donde se parte de los elementos que integran los estados financieros, a los cuales se les aplica técnicas matemáticas y diversas herramientas para obtener resultados que permitan conocer el comportamiento, tendencias y posible rumbo del ente económico.” (16:52)

##### **4.1.2 Interpretación**

“La interpretación de estados financieros, es un estudio de las revelaciones que existen entre los diversos elementos de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables y extracontables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos mostrados en una serie de estados financieros u otras informaciones extracontables, correspondientes a varios períodos sucesivos.” (16:53)

##### **4.1.3 Análisis e interpretación de estados financieros:**

Consiste en el conocimiento que se hace de una empresa, a través de sus estados financieros conocer la base de sus operaciones que nos permita obtener

conclusiones para dar una opinión sobre la buena o mala administración del negocio objeto de estudio, así como, tomar decisiones.

#### **4.2 Importancia del análisis de los estados financieros**

Ésta radica en proporcionar información a los usuarios de los estados financieros, como lo son:

- a) Los administradores o gerentes.
- b) Los acreedores bancarios.
- c) Los inversionistas y potenciales compradores de la empresa.
- d) Los acreedores y proveedores.
- e) Los empleados, comités de empresa y sindicatos.
- f) Los Auditores.
- g) Otras empresas o corporaciones públicas.

Adicionalmente, las personas interesadas en el análisis financiero utilizarán el mismo para realizar las siguientes operaciones:

- a) Dirigir la administración para alcanzar el mayor rendimiento de la inversión y conocer el resultado de su gestión;
- b) Mostrar las expectativas que presenta la empresa para el futuro;
- c) Determinar la forma de obtención y aplicación de los recursos;
- d) Evaluar metas y objetivos;
- e) Evaluar riesgos;
- f) Hacer proyecciones;
- g) Precisar desviaciones significativas que conduzcan a detectar errores, malos manejos, operaciones irregulares o dolosas;
- h) Evaluar el ambiente en el que se desarrolla la empresa; y,
- i) Evaluación de la capacidad de pago.

### **4.3 Objetivo de análisis**

Es obtener información complementaria que permita conocer el desenvolvimiento de la empresa en su entorno económico y financiero, para la toma de decisiones, y conocer la productividad de la misma.

Dentro de los objetivos del análisis de estados financieros se pueden mencionar:

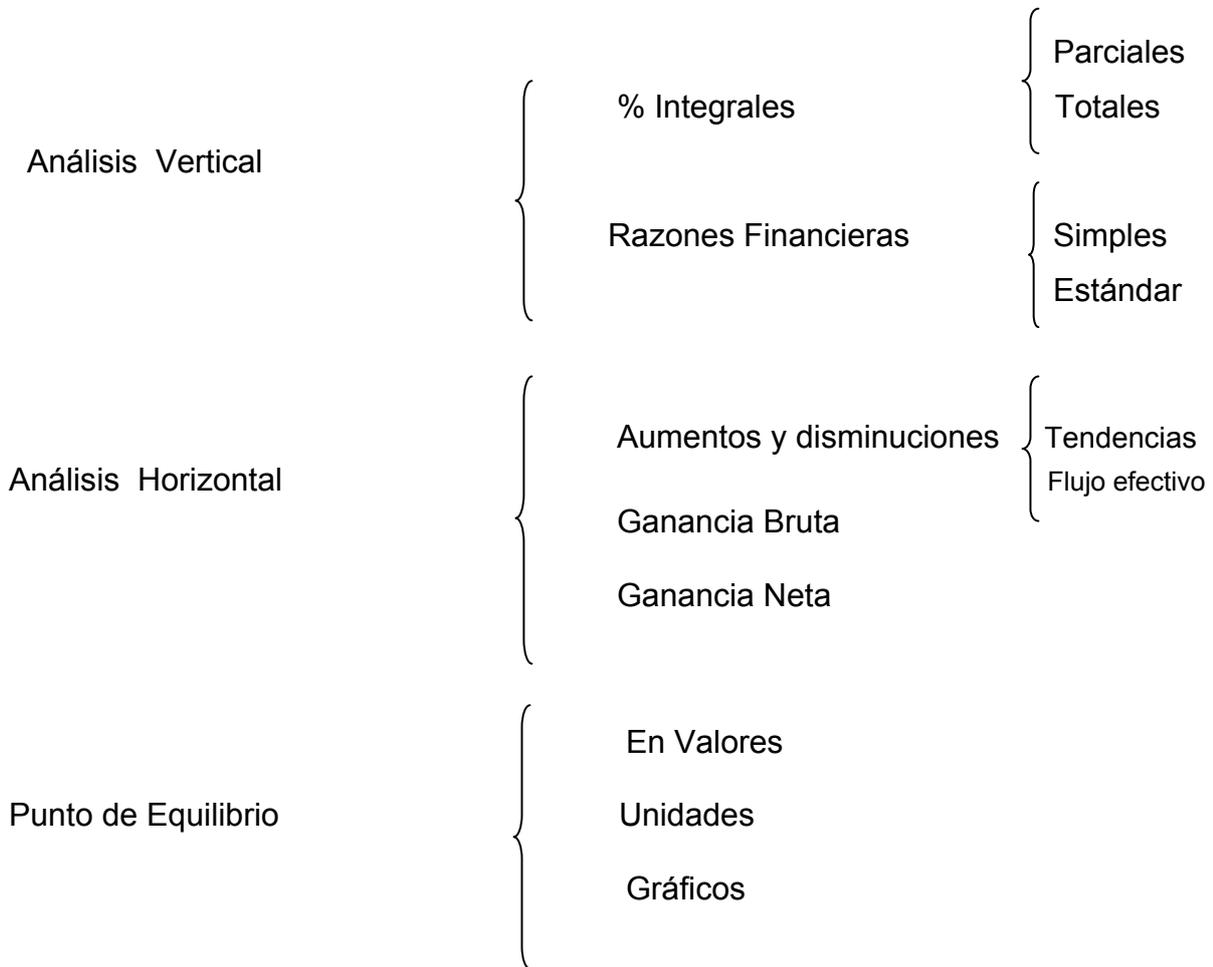
- a) Conocer la situación financiera de la empresa;
- b) Optimizar las utilidades;
- c) Proporcionar información; y,
- d) Descubrir las deficiencias de la empresa.

### **4.4 Lectura e interpretación de los estados financieros**

El proceso de análisis de los estados financieros comprende la recopilación, la comparación y el estudio de datos financieros y de operación del negocio; así como, la preparación e interpretación de medidas tales como tasas, tendencias y porcentajes. En esta forma el analista trata de determinar la importancia y significación de los datos que aparecen en el estado y de cerciorarse de que no tenga datos nuevos desproporcionados o variaciones importantes que requieran atención especial.

#### 4.5 Métodos de análisis

Existe diversidad de métodos para realizar el análisis de estados financieros, los cuales se resumen de la siguiente manera:



#### Control Presupuestario

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros; sin embargo, tomando como base la técnica de comparación, dos son las clases de comparaciones a los estados financieros:

##### a) Comparaciones verticales

Son las que se hacen entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo período.

## **b) Comparaciones horizontales**

Son las que se hacen entre estados financieros pertenecientes a varios períodos.

### **4.5.1 Análisis vertical o estático**

Es el estudio de las relaciones entre los datos proporcionados en un mismo estado financiero, a un período determinado. Tiene dos formas de presentación o métodos para su cálculo, siendo los siguientes:

#### **- Clases de análisis vertical:**

*Internos:* se practican para usos internos o fines administrativos y sirven para explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras de una empresa.

*Externos:* Tienen por objeto conocer si conviene conceder créditos y obtener nuevas inversiones en la empresa examinada.

#### **- Métodos más utilizados en el análisis vertical:**

##### **1. Método de porcentos integrales**

a) Parciales

b) Totales

##### **2. Método de razones**

a) Simples

b) Estándar

#### **4.5.1.1 Métodos de porcentos integrales**

También se le llama método *de porcentos comunes* o *método de reducción a porcentos*. Consiste en reducir una partida por cualquiera de un mismo estado financiero en relación al sujeto, objeto de examen al cual se le conoce como universo total, el universo total varía dependiendo del estado financiero que se esté

utilizando, a continuación se presentan las bases para cada tipo de estado financiero:

<b>Balance general</b>	=	Capital en giro	=	100%
<b>Estado de resultados</b>	=	Ventas netas	=	100%
<b>Utilidades retenidas</b>	=	Saldo inicial	=	100%
<b>Estado de flujo efectivo</b>	=	Total actividades operación	=	100%
<b>Notas a los estados financieros</b>	=	Total de la nota	=	100%
<b>Capital en giro</b>	=	Total del Activo		
<b>Ventas netas</b>	=	Ventas Brutas (-) Devoluciones y Rebajas s/ Ventas		

Se calcula mediante la aplicación de una fórmula en donde únicamente varía el universo sujeto de examen cuando es a niveles de totales y parciales. Las fórmulas son las siguientes:

$$\text{Porción Integral Parcial} = \frac{\text{Cifra parcial (partida específica)}}{\text{Total del segmento}} \times 100$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Caja}}{\text{Total activo corriente}} = \frac{\text{Q. 5,000}}{\text{Q. 50,000}} = 10\%$$

$$\text{Porcentaje integral Totales} = \frac{\text{Cifra parcial (partida específica)}}{\text{Cifra base}} \times 100$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{Caja}}{\text{Total Activo}} = \frac{\text{Q. 5,000}}{\text{Q. 100,000}} = 5\%$$

#### 4.5.1.2 Método de razones financieras

Es la relación existente entre los diversos elementos que integran los estados financieros de una empresa, cuyos elementos analizados tienen un

comportamiento lógico, es decir, que es la comparación de dos cifras que permiten establecer la interdependencia o relación lógica entre una y otra cifra.

Las razones financieras se dividen en:

- **Razones simples y**
- **Razones estándar o medias**

#### **4.5.1.2.1 Razones simples**

“Es el más utilizado para analizar la información financiera. Consiste en relacionar una partida con otra o bien, un grupo de partidas con otro grupo de partidas”.

(11:187)

Éstas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones simples, son comparables con la competencia y llevan el análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus competidores.

**Las razones estáticas**, expresan la relación cuantitativa que existe entre los valores de partidas que se agrupan en el balance general.

**Razones dinámicas**, expresan la relación cuantitativa que existe entre partidas o grupo de partidas de un estado de resultados.

**Razones estático-dinámicos**, expresan la relación cuantitativa que existe entre los valores de las partidas del balance general con las partidas de un estado de resultados.

Para un mejor análisis, las razones simples se clasifican de la siguiente manera:

- a) Razones de solvencia
- b) Razones de estabilidad

- c) Razones de rentabilidad
- d) Razones de actividad

Para el Gerente Regional de Ventas el uso de las razones financieras lo enfoca para el análisis de las tiendas y el otorgamiento de créditos, esto significa que se utiliza para establecer la capacidad de pago que pueda tener un cliente, su rentabilidad, las garantías, y la eficiencia en el uso de sus activos.

Existe un prontuario de razones financieras las cuales se encuentran clasificadas de acuerdo a la descripción anterior. Para el Gerente Regional de Ventas se le hace necesario utilizar como mínimo las siguientes:

**a) Razones de solvencia:**

Miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo; es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo (pasivo corriente), con activos que su saldo se espera realizar en un período no mayor de un año (activo corriente).

**1. Solvencia**

También llamada razón corriente o razón de capital de trabajo, sirve para determinar la capacidad de pago a corto plazo de una empresa.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 2 \text{ a } 1$$

El parámetro que se considera como aceptable es de dos quetzales de activos por uno de pasivo o cualquier índice mayor a éste es bueno, pero siempre se debe tomar en cuenta el tipo de actividad de la empresa que se analiza.

## 2. Liquidez

Se le llama también prueba del ácido, esta prueba es más rígida ya que mide la capacidad de pago inmediato para cubrir sus obligaciones a corto plazo; para medir mejor el estado de liquidez de una empresa.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = 1 \text{ a } 0.80$$

El parámetro que se considera como aceptables es de un quetzal ó 0.80 de activo por uno de pasivo ya que no se toman en cuenta los inventarios.

### b) Razones de estabilidad:

También llamadas de *cobertura, solidez y endeudamiento*. Estas razones tienen por objeto medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo (pasivo no corriente).

### 1. Estabilidad

Indica la forma en que los activos fijos de una empresa garantizan el pasivo no corriente (deudas a largo plazo); es decir, la posibilidad de hacerles frente a sus pagos a largo plazo con los activos que se utilizarán como garantía o sea que no generan capital de trabajo.

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Activo no corriente (activo fijo)}}{\text{Pasivo no corriente}} = \text{Variable}$$

“Esta razón no cuenta con un parámetro estándar, ya que ésta podrá variar, a inicio el índice será mayor que uno, ya que en los primeros años la empresa necesita financiamiento para la compra de activos fijos, el cual irá aumentando cuando se paguen los pasivos. Por el contrario, si el índice fuere menor a uno, esto significa que la empresa no cuenta con una garantía suficiente para cubrir los pasivos a largo plazo. Cuando el índice sea igual a uno implicara que el

activo ha cubierto la totalidad del pasivo. Como regla general este índice siempre resulta ser mayor a uno". (19:16)

## 2. Propiedad

Expresa qué segmento del activo total de la empresa, es costado con el capital de los inversionistas, o sea, los activos que se han adquirido con el dinero de los socios; es decir, que son propiedad directa de estos últimos.

$$\text{Propiedad} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} = 40\% \text{ ó } 20\%$$

Es importante indicar que el capital de los socios no debe emplearse únicamente para compra de activos ya que de seguirse este procedimiento no se estará utilizando las otras fuentes de financiamiento existentes, considerando como aceptable un 40%.

## 3. Endeudamiento

"se utiliza para diagnosticar sobre las cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa; así como, para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento". (17:111)

### 3.1 Razón de endeudamiento

También se le conoce como *apalancamiento financiero*, expresa qué segmento del activo total de la empresa, es costado por parte de terceros, o sea, qué parte de los activos están dados en garantía a los acreedores.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = 60\%$$

Se considera aceptable un 60%, si el porcentaje es mayor del mencionado la empresa tiene un nivel alto de financiamiento, que al final puede ser riesgoso; sin embargo, se debe tomar en cuenta el tipo de empresa para determinar si éste puede ser menor o mayor.

#### 4. Cobertura financiera

Mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses por financiamientos obtenidos, o sea el punto hasta el cual el ingreso en operación puede disminuir antes de que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses (gasto financiero), un buen índice para tal efecto es calcular el número de veces que se han ganado los intereses que paga la empresa.

$$\text{Cobertura Financiera} = \frac{\text{Utilidad antes de gastos financieros (en operación)}}{\text{Gasto financiero}} = 0.40 \text{ ó más}$$

Un parámetro estándar podrá ser de un 0.40 ó más, ya que mientras mayor sea la razón mayor garantía tendrán los acreedores a quienes se les paguen los intereses

#### c) Razones de rentabilidad o productividad:

Es la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. “El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y capitales propios; por ejemplo, para desarrollar la actividad empresarial, las principales razones que se analizarán dependen de cuatro variables: activo, capitales propios, ventas y beneficios”. (17:184)

## 1. Margen de utilidad

También se le conoce como *rentabilidad de las ventas*, mide el ingreso o utilidad obtenida por cada Q.1.00 de ventas después de haberle deducido todos los costos y gastos.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = 20\% \text{ ó } 30\%$$

Un *parámetro estándar* podrá ser del 20% ó 30%, lo que significa que la empresa por cada quetzal de venta obtendrá una utilidad de 0.20 ó 0.30 centavos.

## 2. Tasa de rendimiento

La *productividad del capital* invertido en una empresa se mide por la relación existente entre la magnitud de la utilidad en un ejercicio y la de su capital contable. Tal relación sirve para determinar el rendimiento del capital y puede proporcionar una idea respecto a si los resultados de operación de la empresa corresponden razonablemente a las expectativas de sus accionistas, respecto a la retribución de su inversión.

“La tasa de rendimiento es la relación entre la utilidad neta y el capital contable. Esta tasa a su vez, es el producto de tres factores; el primero es el margen de utilidad neta (utilidad entre las ventas netas), el segundo de la rotación de activos (ventas netas entre los activos totales) y el tercero del apalancamiento (activos totales entre el capital contable)”. (11:215)

$$\text{Tasa de rendimiento} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} = 20\% \text{ ó } 30\%$$

El *parámetro estándar* que debería alcanzar la empresa es de un 20% ó 30% lo que significa que por cada quetzal que los accionistas o propietarios han invertido en la empresa, obtendrán una utilidad de 0.20 ó 0.30 centavos.

### 3. Margen de utilidad bruta

También es conocida con el nombre *contribución o porcentaje de ganancia marginal*, es una de las más conocidas y relaciona la utilidad bruta con las ventas netas a través de su cociente, expresa la ganancia que se obtiene por cada quetzal de ventas restándole sus costos variables (costo de ventas).

$$\text{Margen de Utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Gasto financiero}} = 40 \text{ ó } 60\%$$

El parámetro que generalmente se considera como aceptable es de un 40% ó 60%, este porcentaje servirá para la fijación de precios de venta y deberá ser la cantidad suficiente para cubrir los gastos variables de venta y los gastos administrativos.

Al relacionarse el resultado con otros índices, puede establecerse si la disminución en el margen de la ganancia bruta implica un aumento en los costos de producción o si se debe a una reducción en el precio de ventas; así como, también establecer si el aumento en el margen de ganancia bruta se debe a una disminución en los costos de producción o si corresponde a un aumento en el precio de venta.

### 4. Margen de utilidad neta en ventas

Representa la ganancia obtenida por cada quetzal de venta, restándole los costos variables más los gastos directos de venta, en otras palabras muestra la

ganancia que se obtiene, pendiente de los gastos administrativos y la carga financiera.

Este índice se utiliza cuando hay varios centros de distribución para determinar qué producto es más rentable, lo que significa que podrá calcularse, por departamento, por producto, por área o centro de distribución.

$$\text{Margen de utilidad Neta en ventas} = \frac{\text{Utilidad neta en ventas}}{\text{Ventas netas}} = 40 \text{ ó más}$$

Un *parámetro estándar* podrá ser de un 40% ó más, “ya que mientras mayores sean las utilidades, la empresa tendrá mayor progreso y más oportunidad de crecer, a través de la reinversión de utilidades que efectúe, ya que éstas consolidan la estructura financiera de la empresa. Ahora una pérdida en operación ejerce un efecto negativo en el panorama financiera de cualquier empresa, ya que éstas amenazan el desarrollo normal e inclusive, la vida de un negocio”. (3:42)

#### **d) Razones de actividad:**

Permiten medir la efectividad con que una empresa está administrando sus activos, y “son empleadas para medir la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo. Existe un número de índices o razones disponibles para medir la rotación de los activos corrientes más importantes, los cuales incluyen los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También puede determinarse la eficiencia con la que se usan los activos totales”. (12:50)

El valor ideal de las razones de actividad o de rotación es que sean lo más elevado posible.

### 1. Rotación de cuentas por cobrar

También se le conoce como *período de cobranza promedio* y determina las veces que se ha recuperado el saldo de cuentas por cobrar durante un año; así también, evalúa la evolución de las políticas de crédito y efectividad de la cobranza con que cuenta la empresa.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \mathbf{3 \text{ ó más veces}}$$

El *parámetro estándar* deberá ser de 3 ó más veces, tomando en cuenta que dependerá del tipo de mercancías y de las políticas adoptadas por la empresa para la concesión de créditos, condiciones económicas que prevalezcan a la fecha del análisis, complementándose con la comparación del índice establecido para la empresa en particular y el obtenido en otras empresas de similares características.

### 2. Plazo medio de cobranza

Indica el plazo en días que los clientes deudores de la empresa se toman para pagar sus cuentas o sea el período durante el cual la empresa dejará de percibir ingresos por concepto de ventas al crédito.

$$\text{Plazo medio de cobranza} = \frac{365 \text{ ó } 360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \mathbf{Días}$$

El resultado de esta razón es en días y un índice menor, indicará que se cobró antes a los clientes, lo cual es deseable para cualquier empresa.

### 3. Rotación de inventarios

Determina con qué eficiencia la empresa convierte su inventario en ventas, o sea el número de veces que durante el año se realizan inventarios por haberse vendido, transformándose en cuentas por cobrar o efectivo por medio de la venta.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}} = 3 \text{ ó más veces}$$

El *parámetro estándar* es de 3 ó más veces, tomando en cuenta que si la empresa cuenta con un inventario de rotación lenta, puede deberse a poca o deficiente propaganda, perdiéndose ventas, una sobre-inversión en el inventario, un exceso en la producción u obsolescencia de los productos; el valor de la razón será bajo. Una rotación relativamente alta podría ser debido a que la empresa cuenta con un inventario que vende bien, por consiguiente el valor de la razón será alto.

### 4. plazo medio de venta

Señala los días en que el inventario de mercaderías permanece en “stock” (bodega); es decir, el tiempo promedio que se tarda la empresa en vender el inventario de producto terminado.

$$\text{Plazo medio de venta} = \frac{360 \text{ ó } 365}{\text{Rotación del inventario}} = \text{Días}$$

El resultado de esta razón es en días, mide la eficiencia que tiene la empresa en la administración de su inventario.

## 5. Rotación de cuentas por pagar

También se le conoce como período de pago promedio y determina el número de veces que la empresa ha cancelado a los proveedores en el transcurso de un período o sea el número de financiamientos que han otorgado los proveedores en su conjunto a la empresa.

$$\text{Rotación de Cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = 3 \text{ ó más veces}$$

Para determinar esta razón se debe considerar el saldo de cuentas y documentos por pagar, el parámetro estándar de dicha razón debe ser de 3 ó más veces, que significan los términos de créditos promedio que se le conceden a la empresa.

## 6. Plazo medio de pago

Indica el plazo en días que la empresa se tarda en pagar a los proveedores o sea el tiempo que está concedido utilizar el crédito de los proveedores.

$$\text{Plazo medio de pago} = \frac{360 \text{ ó } 365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = \text{Días}$$

“El resultado de esta razón es en días, y cuanto mayor sean los días, implicara que más tardaremos en pagar a los proveedores, esto nos proporcionan más financiamiento, lo cual es positivo; aunque se debe distinguir aquella situación que se produce por el retraso en el pago a los proveedores, que es totalmente negativa por la informalidad y desprestigio que ocasiona a la empresa “.

(17:120)

### 4.5.1.2.2 Razones estándar

También se conocen como *razones medias* y son medidas generales de eficiencia, que permiten determinar las desviaciones de las situaciones reales

en base a su comparación, ya que una sola razón por si misma es poco significativa. Éstas pueden ser:

**a) Razones internas**

Son las que se obtienen con datos o razones simples acumuladas de varios años o períodos de experiencia, de la misma empresa; constituyen un medio de control administrativo y se pueden emplear en el control presupuestal y en auditoría interna.

**b) razones externas**

Son las que se obtienen con datos o razones simples de años o períodos iguales, de varias empresas similares en estructura financiera y condiciones de operación. Para calcular las razones estándar, es decir, determinar el promedio de una serie de datos de los estados financieros, la base la constituyen las razones simples, para aplicar cualquiera de los métodos de cálculo que a continuación se presentan:

a) Promedio aritmético simple

Se establece mediante la sumatoria de los términos o razones simples encontradas, dividido por le numero de términos, y se aplica para calcular el valor promedio de cantidades a cada uno de los cuales está asociado un número o peso que lo pondera.

$$\text{Promedio aritmético simple} = \frac{\Sigma \text{ de términos}}{N}$$

## c) Mediana

Es igual al número de términos o razones encontradas más 1 dividido entre 2, y es un valor de posición que divide a una serie de razones en dos partes iguales, cada uno con el 50%

$$\text{Mediana} = \frac{N + 1}{2}$$

## d) Promedio geométrico

Consiste en multiplicar cada una de los términos o razones encontradas y a este producto se le calcula la raíz "N" que es el número de términos de la serie, o sea determinar la raíz "N" del producto de la serie de datos.

$$\text{Promedio geométrico} = \sqrt[N]{\text{Productos de la serie}}$$

## e) Promedio armónico

Es igual al número de términos o razones encontradas dividido entre la sumatoria del recíproco o inverso de cada razón.

$$\text{Promedio armónico} = \frac{N}{\sum 1/R}$$

## f) Moda

Cuando se dice que algo está de moda es porque se encuentra con más frecuencia que los demás, por lo que este método de cálculo consiste en determinar el término o razón encontrada que se repite con más frecuencia en la serie.

#### **4.5.2 Análisis horizontal o dinámico**

Se refiere a la comparación de los estados financieros en varios años o ejercicios sucesivos (proyectados), para mostrar el crecimiento o disminución que se han dado en las operaciones de la empresa y sobre los cambios que han ocurrido en su posición financiera para observar si se ha fortalecido o debilitado.

Dentro de los métodos más utilizados en el análisis horizontal están el de aumentos y disminuciones, y tendencias.

##### **4.5.2.1 Métodos de aumentos y disminuciones**

“El método de análisis horizontal consiste en la comparación de las cifras homogéneas que presentan los estados financieros correspondientes a diferentes años o períodos. Estas comparaciones se conocen con el nombre de estados financieros comparativos” (25:85), los cuales pueden ser:

- Estado de situación financiera;
- Estado de resultados;
- Estado de variación de la ganancia neta;
- Estado de variación de la ganancia bruta; y,
- Estado de flujo de efectivo.

Para determinar el porcentaje de variación se divide la variación de la partida analizada dentro del saldo de dicha partida analizada del período más antiguo o base, y con ello, obtener el valor de la variación en porcentajes, lo cual se conoce como variación relativa.

Fórmulas para realizar el análisis horizontal mediante el método de aumentos y disminuciones:

$$1. \text{ Variación} = \frac{\text{Período actual} - \text{Período anterior o base}}{\text{Período anterior o base}} \times 100$$

$$2. \text{ Porcentaje} = \frac{\text{Variación de la partida analizada}}{\text{Saldo de partida analizada en el año base}}$$

Los requisitos que deben observarse al efectuarse el análisis financiero con este método son:

- Las cifras del año actual deben anotarse en la primera columna;
- La cifra base es la del año más antiguo;
- La variación es positiva cuando el saldo del año actual sea mayor a la del año base; y,
- La variación es negativa cuando el saldo del año actual sea menor a la del año base.

Adicionalmente, es necesario tomar en consideración que las comparaciones pierden su valor si los datos comparados no son el resultado de la aplicación consistente de las Normas internacionales Contabilidad (NIC's).

Después de la comparación y obtener las variaciones, es necesario analizar las variaciones encontradas con la finalidad de conocer las causas que provocan dichas variaciones y qué áreas o departamentos de la empresa son responsables; así como, establecer si dichas variaciones responden a políticas o situaciones ajenas a la empresa. Algunas de estas causas se resumen como:

- Cambios en la posición financiera de una empresa provocados por los resultados del ejercicio; adquisición de activos o la conversión de un renglón de pasivo a otro; contratación de pasivos o pago de ellos, así como, la emisión o retiro de capital social;
- Cambios en la utilidad bruta en ventas provocado por los cambios en las políticas de venta y el costo de ventas;
- Los cambios en los gastos; y,

- Los cargos y abonos en los resultados debido a operaciones extraordinarias.

#### **4.5.2.2 Métodos de tendencias**

“Consiste en la aplicación de una técnica denominada *“números índices”* muy usada en estadística para el estudio de fenómenos en marcha. La marcha está constituida por la serie cronológica de valores sucesivos de la misma variable” (25:63)

Los *números índices* permiten observar con facilidad, a través de números absolutos, los cambios importantes que experimenta una empresa en su situación financiera y los resultados de operación. Debido a que dos o tres conceptos, que en un cuadro estadístico parten de una base común, constituyen el 100% y esto hace que las series sean fácilmente comparables, por lo que es muy importante analizar las tendencias, ya que proporcionan valiosos indicios en cuanto a la probabilidad de que la situación financiera de una empresa mejore o empeore.

#### **4.5.3 Punto de equilibrio**

También se conoce como: *punto neutro, punto de crisis, punto de empate, punto muerto o umbral de rentabilidad* y permite conocer y determinar con la mayor precisión posible, el número de unidades mínimas producidas y vendidas necesarias para cubrir únicamente todos sus gastos, o sea aquella cifra de ventas en que la empresa ni pierde ni gana.

El punto de equilibrio es útil para representar y facilitar el estudio de las diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa, antes de haber modificación alguna en las condiciones operantes, con el objeto de seleccionar la

alternativa más conveniente para el negocio y decidir por qué y cómo debe ejecutarse.

#### **4.5.3.1 Objetivos del punto de equilibrio**

Entre los principales objetivos se encuentra los siguientes:

- Determinar el momento en que los ingresos son iguales a los costos y gastos;
- Medir la eficiencia de operación y controlar el cumplimiento de cifras presupuestadas, mediante la comparación con las cifras reales para normar correctamente los programas de ejecución y las políticas administrativas; y,
- Es de gran importancia porque facilita el análisis, planeación y control de los resultados de la empresa.

#### **4.5.3.2 Elementos que intervienen en el cálculo del punto de equilibrio**

Los conceptos que se manejan y, por lo tanto, se deben tener claros para calcular el punto de equilibrio son:

- *Ventas*: Son las ventas necesarias para cubrir los costos y gastos.
- *Costos fijos*: Son aquellos que incurrirá la empresa independientemente de que venda o no;
- *Costos variables*: Son aquellos que están en función de las ventas o sea que aumenta o disminuyen, según sea el volumen de producción o venta;
- *Costos semivariables*: Son aquellos que tienen un comportamiento fijo y otro variable que se modifica en función de los niveles de ingresos, ventas o producción de la empresa; y,

- *Unidades vendidas*: Representan las unidades vendidas necesarias para obtener el punto de equilibrio.

También se deben conocer otros términos para calcular el punto de equilibrio como los siguientes:

- *Ganancia marginal o contribución*: También se conoce como contribución marginal y representa el exceso de ventas (dinero) sobre los gastos variables y representa las ventas disponibles para cubrir los gastos fijos y producir utilidades;
- *Porcentaje de ganancia marginal*: También se conoce como ganancia volumen y se refiere al porcentaje de participación de utilidad en valores respecto de las ventas, después de restar los costos directos de fabricación. El porcentaje de ganancia marginal o ganancia volumen se establece mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ganancia Marginal} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \% \text{ GM}$$

#### 4.5.3.3 Cálculo del punto de equilibrio

Existen *tres procedimientos* para establecer el punto de equilibrio, de uno o varios productos:

1. Punto de equilibrio en valores,
2. Punto de equilibrio en unidades; y,
3. Punto de equilibrio mediante una gráfica.

##### 1. Punto de equilibrio en valores

Indica el monto de ventas en quetzales, necesarias en la que no se obtienen pérdidas ni ganancias. Se establece mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{P.E.Q.} = \frac{GF}{1 - \frac{GV}{V}} \qquad \text{P.E.Q.} = \frac{GF}{\% \text{ de Ganancia}}$$

## 2. Punto de equilibrio en unidades

Indica el número de unidades que la empresa debe vender para no obtener pérdidas ni ganancias. Se establece mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{P.E.U.} = \frac{GF}{PV - GV} \qquad \text{P.E.U.} = \frac{PEQ}{PV}$$

En donde:

P.E.Q.	=	Punto de equilibrio en valores
P.E.U.	=	Punto de equilibrio en unidades
G F	=	Gastos fijos
G V	=	Gastos variables
PV	=	Precio de venta
V	=	Importe de las ventas

## 3. Punto de equilibrio en gráfica

El punto de equilibrio se puede calcular gráficamente, y consiste en representar mediante un cuadrante de coordenadas cartesianas los tres elementos del punto de equilibrio como lo son:

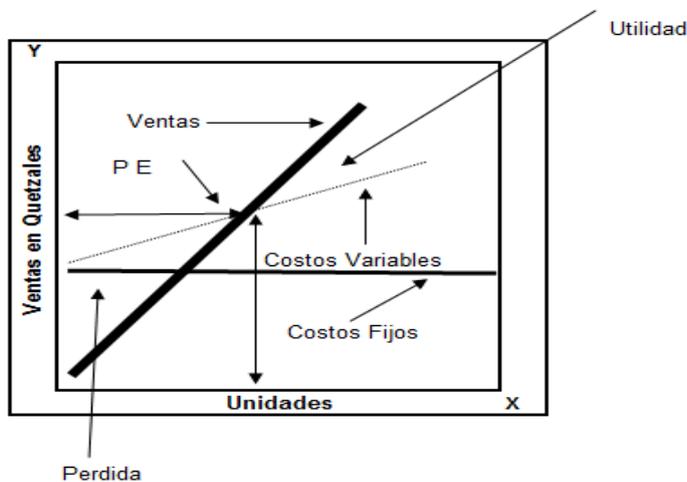
Las ventas, gastos variables y los gastos fijos.

La gráfica se traza de la manera siguiente:

- La línea Y o eje vertical indica el importe de las ventas.
- La línea X o eje horizontal indica las unidades vendidas.
- Se trazan las diferentes líneas que representan los elementos del punto de equilibrio:

1. La línea de los gastos fijos;
  2. La línea de los gastos variables; y,
  3. La línea de las ventas.
- La diferencia entre la línea del total de gastos y la de ventas es la utilidad.
  - El punto de equilibrio en la gráfica es donde se une la línea del costo con la de ventas.

### Gráfica general del punto de equilibrio



#### 4.5.4 Control presupuestal

El concepto de control presupuestal o la *técnica de control presupuestal*, es más amplia que el de presupuesto, pues comprende un cuidadoso análisis, planeación y dominio de todas las funciones y operaciones de la empresa y permite la integración armoniosa de las diferentes actividades de una empresa, ya que consiste en el conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, pronósticos y planes de acción todas las funciones y operaciones de la empresa, que tienen efectos económicos y financieros con el fin de establecer metas y

responsabilidades, promover y lograr eficiencia operativa y facilitar la evaluación, o sea, obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

“La ubicación del control presupuestal dentro de la empresa se puede presentar desde *tres puntos de vista*:

1. El control presupuestal como uno de los elementos del sistema de control interno, el cual forma parte de la organización o sea la fase constructiva de la administración y ésta a su vez como la actividad de dirigir, controlar, coordinar y supervisar las funciones y operaciones de la empresa, para lograr los objetivos fijados;
2. El control presupuestal considera que, en todas y cada una de las etapas o funciones administrativas de la empresa deben utilizarse presupuestos; y,
3. El control presupuestal dentro del campo de las finanzas”. (18:16)

Este valioso instrumento puede ser ventajosamente aprovechado por el analista de estados financieros, quien, a través del estudio de las variaciones, puede adquirir una imagen completa de las operaciones y problemas de la empresa en el período sujeto a estudio.

#### **4.6 Indicadores financieros utilizados en una tienda de electrodomésticos:**

Dentro del trabajo del C. P. A. como Gerente Regional de Ventas, está observar el funcionamiento de la tienda, respecto de sus flujos de caja, formas de financiamiento, ventas y autorización de créditos; a manera de detalle se describe a continuación, los puntos sujetos a revisión:

- Cash Flow (flujo de caja)
- Autofinanciación
- Apalancamiento financiero
- Ventas

- Solicitudes de crédito
- Créditos surtidos

Éstos son instrumentos a los que pueden recurrir las empresas para lograr las metas de liquidez trazadas por la gerencia, para definir la política de las inversiones temporales, predecir la consecución de recursos de financiamiento y realizar la valuación de la empresa:

#### **4.6.1 Cash flow (flujo de caja)**

Su traducción es “*flujo de caja*”, puede definirse como: “los movimientos internos de fuentes y empleos de dinero durante un período determinado”. (4:112)

Los *objetivos básicos* de efectuar un flujo de caja son los siguientes:

- Determinar los sobrantes o faltantes de dinero de un período, con objeto de, en su caso, invertir los sobrantes o solicitar financiamiento por los faltantes.
- Identificar el comportamiento de los flujos de dinero por entradas y salidas o financiamiento en períodos cortos, mediante la implementación de un control permanente sobre los mismos.
- Evaluar las políticas de cobros y pagos y, en su caso, sugerir a la dirección corregirlas con base en el resultado final del flujo de caja.
- Analizar las inversiones efectuadas con los sobrantes de efectivo en títulos o valores negociables, que permitan, por lo menos, conservar el poder adquisitivo del dinero y que no haya sub o sobre inversión de los fondos disponibles.

#### **4.6.2 Autofinanciación**

“Está integrada por los recursos invertidos en la empresa generados por ella misma, es una de las claves para la buena marcha de cualquier empresa.

La capacidad de autofinanciación viene dada por la suma del beneficio neto y las amortizaciones (flujo de caja) y por las políticas de distribución del beneficio que sigue la empresa. La autofinanciación es la del flujo de caja que se reinvierte en la propia empresa. Cuanto mayor sea la autofinanciación significa que la empresa tiene una independencia financiera respecto a terceros (propietarios, acreedores, bancos, etc.)". (17:199)

En esta parte del análisis es importante evaluar la política de distribución de beneficios que ha realizado la empresa en los últimos años; así como, comprobar la coherencia del reparto de dividendos y de la dotación de reservas en relación con la situación de la empresa. Por ejemplo, en períodos en que la empresa está creciendo y efectuando inversiones importantes parece razonable repartir pocos dividendos.

#### **4.6.3 Apalancamiento**

"El apalancamiento resulta del uso de los activos de costo fijo o fondos, a fin de incrementar los rendimientos de los propietarios de la empresa. Dicho en otras palabras se presenta el apalancamiento cada vez que una empresa tiene costos fijos a los que debe hacer frente, sin tomar en consideración el volumen". (24:173)

El *objetivo principal del apalancamiento*, es medir los fondos aportados por los propietarios en comparación con el financiamiento aportado por los acreedores de la empresa.

En la práctica, el apalancamiento puede interpretarse en dos formas. Uno de ellos examina las razones en el balance y determina el grado en que los fondos prestados han sido usados para financiar la empresa. El otro mide los riesgos de la deuda mediante razones en el estado de resultados para determinar el número de veces que los cargos fijos son cubiertos por las utilidades de las operaciones.

Enlazándolos se complementan y la mayoría de analistas examina ambas razones de apalancamiento.

#### **4.6.3.1 Apalancamiento operativo**

Es la capacidad que tiene la empresa de utilizar los costos de operación fijos, con el objeto de incrementar al máximo los efectos de los cambios en los ingresos o ventas, sobre las utilidades, previo a deducirles gastos financieros, e impuestos.

#### **4.6.3.2 Grado de apalancamiento operativo**

Se origina como consecuencia de un cambio porcentual en las utilidades, antes de gastos financieros, ocasionado por un cambio en el porcentaje de fluctuación en las ventas, que es mayor que el cambio en el porcentaje de las mismas, cuando el grado de apalancamiento es mayor que la unidad, existe apalancamiento operativo.

#### **4.6.3.3 Apalancamiento financiero**

“Es la capacidad de utilización de los cargos financieros fijos a fin de incrementar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos, sobre las utilidades por acción”. (12:142)

El apalancamiento financiero es la relación entre el pasivo exigible y los fondos propios en la estructura financiera de la empresa. Una relación alta indica un apalancamiento fuerte, y aumenta la rentabilidad sobre los capitales propios, siempre que la rentabilidad de la empresa sea superior al coste de los recursos ajenos.

#### **4.6.3.4 Grado de apalancamiento financiero**

Se obtiene al determinar el porcentaje de las utilidades por acción, contra el cambio dado en porcentaje en las utilidades antes de gastos financieros e impuestos, también conocida como utilidad en operación, siempre que el resultado sea mayor que la unidad, representa que existe apalancamiento financiero; es importante

aclarar que este procedimiento es aplicable únicamente cuando el nivel base de las utilidades antes de gastos financieros e impuestos se mantiene constante, ya que la finalidad es comparar el apalancamiento asociado a diferentes niveles de costos financieros fijos.

#### **4.6.4 Ventas**

En toda empresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos su punto medular son las ventas, concentrando todos sus esfuerzos por alcanzar sus cuotas de venta; y así obtener las utilidades esperadas, para cubrir todas sus expectativas empresariales, de tal cuenta se han implementado indicadores operativos que permitan alcanzar sus cuotas de venta con los márgenes definidos por la administración.

A continuación se indican los indicadores más utilizados en una tienda:

##### **4.6.4.1 Transacciones realizadas:**

Corresponde al número de operaciones por ventas que se realizan en forma diaria, semanal y mensual, sin importar su monto.

##### **4.6.4.2 Porcentaje de cierre ventas:**

Se denomina a las ventas realizadas dividido dentro el número de clientes que realizaron cotizaciones y no compraron en forma diaria, semanal y mensual.

##### **4.6.4.3 Artículos por ticket:**

Como su nombre lo indica corresponde al número de artículos que se facturaron dentro de una venta.

##### **4.6.4.4. Valor ticket promedio:**

Es el resultado de dividir el monto de la factura dentro del número de artículos y esto nos da el valor del ticket promedio.

Todos estos indicadores se calculan por tienda y se realizan cálculos en forma diaria, semanal y mensual, de igual forma se establecen por vendedor de cada tienda para medir su rendimiento y participación dentro de las ventas a nivel tienda y a nivel cadena.

Indicadores que permiten establecer estrategias para incrementar las ventas, tomar acciones por tienda y por vendedor para alcanzar los resultados propuestos en las cuotas de venta.

#### **4.6.5 Solicitudes de Crédito**

Una tienda de electrodomésticos para cumplir sus cuotas de venta al crédito, en primer lugar debe tener clientes potenciales, para lo cual debe generar solicitudes de crédito las que se convertirán en créditos autorizados y facturados (surtidos).

Para darle seguimiento a todo el proceso de las solicitudes de crédito, se han definido indicadores que permitan establecer en que proceso se encuentran, en donde está el problema y la causa de no cumplir con la cuota de venta al crédito, estos indicadores son los siguientes:

##### **4.6.5.1 Solicitudes levantadas:**

Son las solicitudes de crédito con todos los datos del cliente y documentos de respaldo; listas para ser verificadas e investigadas por el departamento de créditos.

Las cuotas de solicitudes levantadas por tienda se establecen en función a su cuota de venta al crédito y al crédito promedio que cada tienda maneja, ésta a su vez define cuotas de solicitudes levantadas por vendedor en forma diaria, semanal y mensual para garantizar su cumplimiento.

##### **4.6.5.2 Solicitudes rechazadas:**

Son las solicitudes no autorizadas por el departamento de créditos por diferentes causas que van desde documentos incompletos, clientes que no califican de

acuerdo a la política de créditos y es responsabilidad del Gerente de tienda y el vendedor darle seguimiento en coordinación con el departamento de créditos que requisito está pendiente para que el cliente califique al crédito solicitado.

#### **4.6.5.3 Solicitudes en proceso:**

Toda solicitud de crédito tiene un máximo de 48 horas para ser autorizado, proceso que inicia cuando la solicitud se presenta al departamento de créditos llena y con los documentos de respaldo, este proceso conlleva la verificación telefónica de datos, la verificación física en el domicilio del cliente por parte del cobrador y su autorización en tienda, todo este proceso se lleva sistematizado, proceso que puede ser consultado por el vendedor, jefe de créditos, gerente de tienda, gerente regional, lo cual permitirá darle seguimiento a todo nivel y no permitirá que los créditos se estanquen.

#### **4.6.5.4 Solicitudes mal hechas:**

Corresponden a las solicitudes que contienen datos incorrectos que van desde nombres mal escritos, direcciones e información falsa como ingresos que no corresponden a los indicados en la solicitud de créditos. Éstas son revisadas por el gerente de tienda para rescatarlas si es error e ingresarlas nuevamente, si el problema es repetitivo por parte del vendedor se define la causa y así será la medida disciplinaria que se establezca que va desde una llamada de atención por escrito, hasta el despido del vendedor; porque no se trata de sólo llenar solicitudes con datos ficticios por cumplir una cuota de solicitudes.

#### **4.6.5.5 Solicitudes autorizadas:**

Corresponde a las solicitudes que ya cumplido con todos los requisitos de la política de créditos y autorizados por el departamento de créditos, están listos para ser surtidos o facturados.

#### **4.6.6 Créditos Surtidos:**

Este término corresponde al momento cuando el cliente se presenta a la tienda y se procede a facturar el crédito autorizado, éste firma y se le entrega físicamente la mercadería y se le establecen las condiciones de pago y las fechas en que debe realizar sus cuotas en tienda.

Existen dos tipos de clientes en una tienda:

##### **4.6.6.1 Clientes nuevos:**

Como su nombre lo indica, corresponde al cliente que por primera vez realiza su compra al crédito en la tienda y a partir de ese momento se le lleva un récord crediticio para futuras compras.

##### **4.6.6.2 Clientes Recompra:**

Corresponde al cliente que ya ha realizado más de 2 compras al crédito y ya no es necesario investigar nuevamente, si el domicilio es el mismo; tendrá beneficios como recompras con entrega inmediata y según su récord de pago se le irá aumentando su límite de crédito.

##### **4.6.6.3 Porcentaje de participación:**

De acuerdo a los parámetros anteriores se establecen cuotas de venta al crédito de clientes nuevos y de recompra con el objetivo de establecer cuotas de participación, siendo la participación ideal 40% clientes nuevos y 60% clientes de recompra, sobre la cuota de ventas al crédito establecida a la tienda y a los vendedores en forma mensual.

**CAPÍTULO V**  
**CASO PRÁCTICO**  
**FUNCIONES DEL C. P. A. COMO GERENTE REGIONAL DE VENTAS EN UNA**  
**CADENA DE TIENDAS DE ELECTRODOMÉSTICOS AL DETALLE EN**  
**GUATEMALA**

Para efectos ilustrativos y con el objeto de presentar en un caso práctico la importancia de las funciones del C. P. A. como gerente regional de ventas en una cadena de tiendas de electrodomésticos al detalle en Guatemala, se tomará de base la experiencia obtenida durante muchos años en la supervisión de tiendas, y la realizada en el mes de Diciembre del 2,010 a la tienda Plaza Rodeo, denominada por su nombre comercial "Presto fácil, S.A." ubicada en la calzada san Juan 8-10 zona 7, de la ciudad de Guatemala.

**5.1. Antecedentes de la empresa**

La tienda Plaza Rodeo Presto fácil, S.A. fue constituida como empresa el 1 de Junio 2,009 de acuerdo a las leyes vigentes en la República de Guatemala, y forma parte de la cadena de tiendas propiedad de la entidad Presto Fácil, S.A.

Su actividad económica consiste en la comercialización de electrodomésticos al por menor, por medio de ventas al contado y ventas al crédito; los créditos son autorizados por el departamento de créditos de acuerdo a políticas y procedimientos autorizados por la dirección general, la recuperación de la cartera se realiza por medio de abonos mensuales, los clientes que no pagan se le recoge la mercadería, se cancela de la cartera y se comercializa por otra empresa de la corporación.

Los principales productos que distribuye son: televisores, equipos de sonido, estufas, refrigeradoras, lavadoras, planchas, licuadoras, equipo de computación, muebles de sala, comedores, centros de entretenimiento, motos, etc.

Los aparatos electrodomésticos son importados por la casa central principalmente de México, Panamá, Brasil, Japón y proveedores locales.

Los Estados financieros son consolidados por la casa central y se manejan como unidad de negocios independientes para establecer la rentabilidad de cada tienda.

## **5.2 Personal clave**

Lic. Ricardo Martínez	Presidente Consejo de Administración
Lic. Manuel de Paz	Auditor Interno
Lic. Juan Valenzuela	Gerente General
Lic. Carlos Gordillo	Gerente de Administración y Finanzas
Lic. Humberto Montiel	Gerente Comercialización y Ventas
Carlos Enrique Martínez Flores	Gerente Regional de Ventas
Lisbeth Valle de León	Gerente de tienda
Armando Godoy Juárez	Ejecutivo de Créditos y Cobros

## **5.3 Marco legal de la empresa**

La empresa está constituida en el territorio guatemalteco y está afectada a una serie de leyes, de las cuales a continuación se mencionan algunas:

Código de Comercio

Código de Trabajo

Código Tributario

Ley del Impuesto sobre la Renta

## Ley del Impuesto al Valor Agregado

El período de imposición anual de la empresa está comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre.

### **5.4 Funciones del Gerente Regional de Ventas**

El C. P. A. juega un papel importante como Gerente Regional de Ventas en las tiendas de electrodomésticos:

1. aplicar los principios fundamentales de control interno en las áreas operacionales de mayor riesgo (caja, cuentas por cobrar e inventarios).
2. como apoyo preventivo y correctivo al departamento de auditoría y áreas administrativas y financieras de la empresa.
3. Dirige, coordina y supervisar las actividades de tiendas, cumplimiento de cuotas de ventas, cobranza e inventarios.

#### **Atribuciones:**

1. Organiza las tiendas que integran su región y realiza planes de trabajo para el cumplimiento de cuotas de venta, cobranza y control de inventarios.
2. Programa de visitas mensuales a tiendas donde realiza:
  - Arqueos de caja y egreso de gastos de acuerdo a lo presupuestado.
  - Toma física de inventarios en forma selectiva por línea.
  - Revisa los últimos 10 créditos autorizados.
  - Seguimiento a la autorización de líneas de crédito (levantados, proceso, en investigación, autorizados, condicionados y rechazados.
  - Revisa la exhibición de mercadería de acuerdo a formato tienda, preciado, limpieza, promociones vigentes estén exhibidas.

- Analiza los Estados financieros con el Gerente tienda y ven puntos de mejora realizando acuerdos.
3. Seguimiento cuotas de venta por negocio y por vendedor.
  4. Estudio de mercado
  5. Campañas mensuales.

### **5.5 Sistema de información de la empresa**

La información se genera por medio de sistema computarizado para ejercer control al detalle de las áreas que conforman la tienda, logrando de esta manera una mejor captura, distribución de la información y consolidación en los Estados Financieros.

### **5.6. Principales políticas y procedimientos**

#### **Mercadeo y ventas**

- Se concentra en el amplio y crecimiento estrato medio de la población, los artículos son puestos al alcance de los clientes en las instalaciones de la tienda o en ocasiones fuera de la misma a través de carpas móviles que se realizan en diferentes zonas aledañas a la tienda.
- Existen 3 opciones de venta: contado, crédito y apartado.
- Existen 5 escalas de precios los cuales son para:
  - Contado, y
  - Crédito 6, 12, 18 y 24 meses.
- En las ventas no se ofrecen ni se aceptan descuentos, a excepción de que el artículo presente algún imperfecto, lo cual deberá evaluar el Gerente Regional de Ventas para proceder a la autorización de un descuento que oscilará en un máximo del 10%.

- La empresa no cuenta con el servicio de entrega a domicilio, por lo que la mercadería vendida será transportada por cuenta y riesgo del cliente.

### **Políticas de crédito**

- Se consideran 4 plazos de ventas al crédito: 6, 12, 18 y 24 meses.
- La tasa de interés es “Simple”, el porcentaje lo determina la administración.
- El porcentaje de enganche es del 10% como mínimo sobre el precio de lista.
- El monto autorizado a financiar en una venta al crédito mínimo es de Q.900.00 a Q.10,000.00 máximo, y se hará con base al análisis de la capacidad de pago del cliente.
- Todo cliente que solicite crédito debe ser guatemalteco, estar comprendido entre los 18 y 65 años de edad, con estabilidad laboral de 1 año mínimo, que el sueldo que devenga cubra sus gastos personales o familiares y además cuente con un excedente que cubra el monto de los abonos, también debe presentar fotocopia y original de cédula de vecindad o DPI, constancia de ingresos y constancia de propiedad (recibo de luz) a su nombre.
- Si el cliente no tiene vivienda propia, debe presentar fiador que tenga propiedad a su nombre.
- No se autorizan créditos a clientes que vivan a más de 30 kilómetros de distancia de la tienda, como también en zonas de alto riesgo.
- No se permite la autorización de un nuevo crédito, cuando el cliente tiene saldo de un crédito anterior.
- Se prohíbe la autorización de créditos en las tiendas a empleados de la empresa y familiares de éstos.

- Venta de apartado se manejará a un plazo máximo de 3 meses, el cliente debe dejar un depósito inicial del 25% y se le congelará durante este período el precio de contado, de no cancelar durante este plazo se le descontará un 10% sobre el importe pagado por concepto de gastos administrativos.

### **Administración de inventarios**

- Se debe supervisar por parte del Gerente de Tienda que el proceso de entradas y salidas de mercancía sea correcto, vigilando que cada uno de los movimientos esté registrado y con su documentación respectiva.
- Deben realizarse por parte del Gerente de Tienda cada 15 días inventarios selectivos de mercancía y un inventario general mensualmente y de existir diferencias deben ser aclaradas inmediatamente.
- La mercadería en exhibición debe estar acomodada, limpia y con los precios correctos.
- Debe mantenerse adecuadamente clasificada la mercancía en stock de acuerdo a su línea y codificación respectiva.

### **5.7 Control Interno**

El Gerente Regional de ventas diseñara el control interno, lo implementara y supervisara como parte de sus funciones, ha de definir los ambientes o áreas que se deben resguardar.

En el caso práctico, los controles serán en las áreas de caja, inventarios, cuentas por cobrar.

## **5.8 Identificación de áreas de mayor riesgo**

En la tienda existen áreas en las cuales deberá ponerse especial atención, ya que en ellas se concentran la mayor parte de los activos de la entidad y también tienen un riesgo alto de que se cometan irregularidades.

A continuación se mencionan las áreas más importantes:

### **Caja**

Está integrada por el efectivo e instrumentos negociables de las ventas al contado efectuadas durante el día, así como por los abonos recibidos de clientes por ventas que fueron realizadas al crédito.

### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son originadas por ventas de productos al crédito, pueden constituir un porcentaje importante del total del activo de la empresa.

El registro de las cuentas por cobrar tiene como objetivo que se presente en el balance general de la empresa el monto real de los derechos por este concepto.

Esta cuenta está integrada por el saldo insoluto de todas las facturas de clientes por los créditos otorgados y que fueran autorizados por el jefe de créditos.

### **Inventarios**

Los inventarios representan la inversión de una porción significativa de los fondos de la empresa. Constituyen el centro de todo el esfuerzo productivo y la principal fuente de ingresos. Su realización proporciona el efectivo necesario para cubrir la totalidad de costos y gastos operativos de la empresa.

**PRESTO, FÁCIL, S.A.**  
**Informe de Supervisión realizada**  
**Gerencia Regional de Ventas**

**Guatemala, 7 de Enero 2,011**  
**Ref. GR-01-01CMF11**

Licenciado  
Juan Valenzuela  
Gerente General  
Presto Fácil, S.A.  
Presente

Estimado Licenciado Valenzuela:

De acuerdo a la planificación mensual de Diciembre 2,010 de visitas a tiendas de la región a mi cargo, se efectuó la supervisión de la tienda Plaza Rodeo Presto Fácil, S.A. del Lunes 27 al viernes 31 de Diciembre en las áreas de caja, cuentas por cobrar, facturación, inventarios, venta y solicitudes de crédito por el periodo del 1 al 31 de Diciembre 2,010.

Es importante mencionar que el trabajo se realizó con el propósito de comprobar el efectivo cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la administración de la empresa en las áreas consideradas de mayor riesgo. Para ello, se aplicaron los procedimientos de auditoría que incluyeron arqueo de efectivo, arqueo de documentos, confirmación de saldos, recuento físico de inventario y otras pruebas que se consideraron necesarias de acuerdo a las circunstancias.

Este informe contiene los hallazgos y recomendaciones que se consideran apropiados de acuerdo a las circunstancias. En virtud, de no estar basado en una auditoría detallada, no pretende contener una relación completa de las

deficiencias existentes, debido a que el trabajo se realizó con base a pruebas selectivas.

## **A. ÁREA DE TESORERÍA:**

### **1. Arqueo de Caja**

Con fecha 27 de Diciembre se realizó arqueo a la caja de la tienda Plaza Rodeo, la cual se encuentra a cargo del señor Carlos López, obteniendo los siguientes resultados: (A-1-1 1-4)

#### **Hallazgos:**

- a) Se determinó que el total de ingresos de efectivo de fecha 23 de Diciembre 2,010, por un monto de Q. 23,650.00 no fueron remitidos oportunamente al banco; dicho depósito fue realizado con fecha 25 de diciembre 2,010; según comentario del Gerente de Tienda el depósito no pudo realizarlo el día siguiente debido a que cuando se presentaron los señores de la unidad de recolección de valores las boletas de depósito aún no las tenía elaboradas.  
(A-1-1 4/4)
- b) Se estableció que el Gerente y cajero no cuentan con pólizas de fianza por tener a su cargo la custodia del efectivo en la tienda.

#### **Recomendaciones:**

- a) El efectivo cobrado en caja debe ser depositado al banco en forma íntegra y oportuna, con esto se evitará la pérdida o mal uso del mismo, además permitirá que la empresa tenga mayor disponibilidad de efectivo y se puedan obtener mayores ingresos por concepto de intereses bancarios.
- b) Se coordinó con el área de Tesorería y Recursos Humanos de la oficina central el trámite de las fianzas de fidelidad del Gerente y Cajero de la Sucursal de Plaza Florida. Fecha de compromiso 10 de Enero 2,011, esto

proporcionará una protección económica y efectiva a la empresa, actuando también como un disuasivo psicológico contra aquellos empleados tentados a cometer actos deshonestos.

## **B. ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR:**

### **1. Arqueo de expedientes**

El arqueo de expedientes comprendió una muestra de la cartera de créditos al 27 de Diciembre 2,010, tomando como base las cuentas con morosidad de 1 a más meses de atraso, según reporte maestro de cuentas de crédito, así:

Total Cartera atraso	Q 556,095.0	100%
Confirmado	Q 57,634.0	10%
No confirmado	Q 498,461.0	90%

### **Hallazgo:**

Se determinó la falta de cumplimiento a la política de créditos en lo que respecta al otorgamiento de créditos por parte del ejecutivo de Créditos Armando Godoy Juárez, de la muestra examinada, (B-1-1 1/5) los créditos carecen de los siguientes requisitos:

Descripción de Atributo	No. De casos
Sin Investigación	7
Sin comprobante de propiedad	5
Sin comprobante de Ingresos	2
Sin fotocopia de cédula	1
Sin factura crédito	1

Se dejó indicado, que en un lapso de 8 días deben de completar los requisitos pendientes de los créditos revisados, enviarán por correo los documentos digitalizados y en la próxima visita se revisarán los expedientes físicamente.

El objetivo de la presente revisión contribuirá a la administración en forma eficiente y rentable de las cuentas de crédito, además, detectar en tiempo, indicios de posibles irregularidades en el manejo de las mismas. No debe olvidarse que dentro de los activos importantes de la empresa, la cartera es uno de los más valiosos.

## **2. Confirmación de saldos**

Como procedimiento adicional al arqueo de expedientes de la muestra seleccionada y considerando que los créditos fueron otorgados sin cumplir con los requisitos establecidos por la empresa en la política de créditos, se procedió a realizar la confirmación de saldos por medio de visitas directas a los clientes.

### **Hallazgos**

- a) Con las visitas realizadas se estableció las irregularidades que venía cometiendo el señor Armando Godoy Juárez, ejecutivo de créditos y cobros, comprobándose la existencia de créditos con dirección falsa, cuentas en que el domicilio si existe pero el cliente no, créditos ficticios, cuentas en que el cliente devolvió la mercadería y créditos en que el cliente ya pagó su saldo, el monto de estas irregularidades ascienden a Q. 41,823.00 (B-1-1 2/5).
- b) Se encontraron 3 créditos por un monto de Q. 7,551.00 otorgados a personal de la tienda, aun cuando la política de créditos lo prohíbe.(B1-1 2/5)

### **Acciones realizadas:**

- a) se procedió a levantar acta administrativa para dejar constancia por escrito de los hechos establecidos en la supervisión del área de créditos y Cobros,

bajo la administración del señor Armando Godoy Juárez (ejecutivo de créditos y cobros). (B-1-1 3/5).

- b) Se procedió a la cancelación dentro del módulo de cuentas por cobrar las 8 cuentas de crédito que soportan el fraude cometido por parte del señor Armando Godoy Juárez.
- c) Se trasladó al departamento legal el expediente del Sr. Armando Godoy Juárez para que procedan a la demanda correspondiente, por el delito cometido y sentar un precedente que sirva como disuasivo para el personal de la empresa a través de la percepción de que la compañía no está dispuesta a tolerar ningún acto de deshonestidad en contra de su patrimonio.
- d) Se solicitó al Departamento de Recursos Humanos la contratación de un Ejecutivo de Créditos para la sucursal de Plaza Rodeo y que se efectúe una mejor investigación del elemento humano previo a ser contratado.
- e) Se trasladó al departamento de Nómina para que procedieran al descuento de los 3 créditos a nombre de los empleados: Aleida Judith Cuma Fajardo Q.3,484.00, Ángel Gabriel Sarazúa Lima Q.1,952.00 y Ada Leticia Calderón De Muralles Q.2,115.00. (B-1-1 2/5).
- f) Se coordinó con el Departamento de Auditoría Interna se realice auditoría general a la cartera de Créditos, y al departamento de Recursos Humanos proceda a realizar la entrega al nuevo ejecutivo de créditos.

### **C. ÁREA DE INVENTARIOS**

Se realizó la toma física del inventario de mercancía existente al 28 de diciembre 2,010, el resultado se comparó con el reporte auxiliar de existencias del sistema electrónico de la tienda, obteniéndose los siguientes resultados: (C-1-1 2,3/6).

**Hallazgos****a) Faltantes y sobrantes por cruce de código**

Las diferencias que se presentaron por cruces en el despacho mercadería, por un monto de Q.634.00 (C-1-1 5/6).

**b) Faltantes reales en inventario**

Los faltantes reales, los cuales no fue posible aclarar por parte de la Gerente de Tienda son por un monto de Q.453.00 (C-1-1 5/6).

**Acciones realizadas**

a) Por el total de las diferencias en inventarios por un monto de Q. 1,087.00 la Gerente de Tienda Lisbeth Valle de León, firmó pagaré para garantizar su pago, este documento se trasladó al departamento de nómina para su descuento a fin de mes de su salario. (C-1-1 6/6).

b) Las variaciones determinadas en códigos, tanto por cruces como por faltantes reales, fueron corregidas del saldo de inventario en el sistema auxiliar de la tienda por medio de notas de cargo 1020, 1021y abono 1022 con fecha 29 de diciembre 2,010.

**c) Mercancía mal clasificada**

La mercancía en stock que corresponde a enseres menores no se encontró adecuadamente clasificada de acuerdo a su codificación respectiva. (C-1-1 3/6).

**Acciones realizadas**

a) Se coordinó con la Gerente de Tienda proceder a ordenar adecuadamente la mercancía mal clasificada.

b) Se giraron instrucciones a la Gerente de Tienda, implementar controles en la recepción y despachos de mercancía para evitar que se susciten cruces de códigos y pérdidas monetarias por variación en precios.

- c) La Gerente de Tienda debe cumplir con la realización de inventarios físicos periódicos, con la finalidad de mantener bajo control las existencias del inventario y establecer oportunamente el origen de posibles variaciones.
- d) La existencia física de mercancía debe encontrarse clasificada de acuerdo a su línea y su codificación respectiva, con el propósito de evitar que se encuentre dispersa y se dificulte su localización, de acuerdo a la distribución Ley Out de la tienda. Entendiéndose por Ley Out la distribución física de la mercadería definida por parte de administración central y tenerlas estandarizadas de acuerdo a un formato de tienda establecido a nivel cadena.

## **D. EVALUACIÓN RESULTADOS DEL MES DE DICIEMBRE 2,010, TIENDA PLAZA RODEO**

### **1) Cumplimiento cuota colocación**

La tienda cerró a un 85% de cumplimiento en su venta contado y 83% en su cuota venta crédito, los aspectos que incidieron a que la tienda no cubriera al 100% sus metas establecidas fueron: (D-1)

### **Hallazgos**

- a) La venta de crédito representó el 69% de la venta total, el cierre de ventas fue del 61%; es decir, de 133 clientes atendidos únicamente 81 clientes compraron, el ticket promedio de venta al crédito fue de Q. 2,067.00 y los artículos promedio facturas por venta fue de 1.47 artículo.
- b) Tres vendedores quedaron a bajo del promedio de la venta de la tienda, siendo éstos Josué Policarpio, Mynor Vicente y Nery Rodríguez.

## **Acciones realizadas**

Se efectuó junta con la Gerente de Tienda y vendedores de tienda llegando a los siguientes acuerdos:

- Los vendedores ofrecerán artículos de valor mayor, productos adicionales, o bien combos, para incrementar el ticket promedio a Q. 3,000.00 e incrementar a 2 artículos por cada venta al crédito sin descuidar la capacidad de pago del cliente.
- Se capacitó a los vendedores en cierre de ventas y en argumentos para las objeciones que ponen los clientes; e incrementar el cierre de ventas en diciembre arriba del 80%.
- Se les entregó todas las ofertas que se tendrán disponibles para incrementar las ventas, las cuales deben estar frenteadas y colocadas estratégicamente en el piso de venta.

## **2) Solicitudes de Crédito**

a) La cuota de solicitudes de crédito es de 125, de las cuales 50 son de clientes nuevos y 75 de clientes de recompra, se levantaron 135 solicitudes, la tienda cerró al 108% de cumplimiento en solicitudes levantadas.

b) De las 135 solicitudes levantadas se autorizaron 94 solicitudes que representan 70% de autorización y de éstas únicamente se surtieron (facturaron) 82 que representa el 61% del total de solicitudes levantadas, y 12 créditos autorizados en proceso de entrega a clientes.

c) Pendientes en proceso de autorización, 15 solicitudes que representan el 11% y 26 solicitudes rechazadas que representan el 19% del total de solicitudes levantadas.

### **Acciones realizadas**

Como consecuencia de las deshonestidades detectadas, claramente el ejecutivo de créditos en lo menos que estaba era la colocación y seguimiento de las solicitudes de crédito, como consecuencia con el cambio del nuevo ejecutivo de crédito se le dará seguimiento en forma conjunta con la Gerente de Tienda a los siguientes indicadores de solicitudes de crédito:

- **Solicitudes autorizadas**, cada vendedor con el apoyo del Gerente de Tienda darán seguimiento a los clientes para que los créditos se surtan (facturen) el mismo día o al día siguiente con el objetivo que la facturación sea del 100% dentro del mismo mes.
- **Solicitudes en Proceso**, Ejecutivo y Gerente de Tienda revisaran a primera hora todos los días, los créditos que se encuentran en proceso y qué requisitos les falta por completar y que el vendedor le dé seguimiento al cliente y la autorización no dure más de 24 horas.
- **Solicitudes rechazadas**, actualmente el porcentaje de rechazo se encuentra en 19% por falta de seguimiento de los vendedores, se acordó que el Ejecutivo de Crédito y Gerente revisarán los créditos rechazados y establecerán qué créditos son rescatables sin perder de vista los requisitos de crédito que deben cumplir y sin forzar la capacidad de pago de los clientes, por ejemplo, bajar el monto de crédito autorizado, etc.
- El ejecutivo de créditos proporcionará una base de datos de clientes de recompra que tienen capacidad de pago disponible y que no han comprado para llamarlos y ofrecerles todas las ofertas vigentes.

## **E. ANÁLISIS FINANCIERO DE PRESTO FÁCIL:**

Se realizó un análisis de la situación financiera de la empresa Presto Fácil S.A., utilizando los estados financieros al 31 de Diciembre 2,010, para lo cual se utilizó la metodología general establecida para la reducción a por cientos integrales de los estados financieros; se explican las variaciones más importantes del período 2,010, respecto al año 2,009; así como, los resultado de las razones financieras, contenidas en el presente informe:

### **1) Razones de solvencia**

**Los índices de solvencia y liquidez** en el 2,009 estaban por debajo de los parámetros aceptables, en ambos casos eran de Q.0.40 de activo por cada Q.1.00 de pasivo y en el 2,010 estos parámetros mejoraron considerablemente en solvencia a Q.4.80 y en liquidez Q.3.00 de activo por cada Q.1.00 de pasivo por la utilidad del ejercicio contable y la cancelación de deudas.

### **2) Razones de estabilidad**

**El índice de endeudamiento** de la empresa en el 2,009 era del 117% lo que reflejaba que la empresa estaba altamente apalancada, mientras que el 2,010 bajó a un 15% resultado que la empresa ha mejorado por las aportaciones de capital efectuadas por los socios, las cuales 2,009 correspondían a préstamos. Otro enfoque del endeudamiento, el capital contable representa el 576% en relación del pasivo total y en el 2,009 era un -16% por la pérdida del ejercicio y que no existían las aportaciones de socios.

**El índice de solidez** refleja que por cada pasivo que se debe pagar se tiene Q.6.8 de activo total para serle frente, este resultado es razonable porque el parámetro estándar es Q.1.5 ó más en el 2,010, mientras que el 2,009 por cada pasivo se

contaba con Q.0.9 de activo total, resultado que la empresa se aperturó en Junio del 2,009.

### **3) Razones de rentabilidad o productividad**

**El índice de margen de utilidad** neta en el 2,010 representa el 5% sobre las ventas netas, en el 2,009 fue del -49% las causas principales de la pérdida fue el pago de intereses sobre préstamos y las operaciones iniciaron en junio de ese año.

**El índice de rentabilidad de inversión** en el 2,010 es del 4% en relación al activo total y en el 2,009 fue del -19% por la pérdida del ejercicio.

### **4) Razones de actividad**

**El índice de rotación de cuentas por cobrar** para el 2,010 el promedio es de 2 veces al año, el 2,009 fue de 1 vez al año, el parámetro estándar es de 3 ó más veces al año, la causa está en la antigüedad por mora la cual asciende a Q.662,585 de este valor el 78% se encuentra con un atraso mayor de 90 días y la antigüedad por mora representa el 34.3% sobre la cartera total de préstamos Q.1,929,000.

**El índice de rotación de inventarios** para el 2,010 rotó 3 veces, el 2,009 su rotación fue de 6 veces, el parámetro estándar es de 3 ó más veces al año, lo cual indica que cuenta con una rotación aceptable.

**El índice de rotación del activo total** en el 2,009 fue del 0.4 veces y en el 2,010 es de 0.9 veces esto se debe principalmente que en junio del 2,009 se invirtió en activos por apertura de la tienda.

## **F) ANÁLISIS FLUJO DE EFECTIVO**

Se confirmó con la presente revisión que la aportación de los socios por Q4,500,000.00 en enero 2,010 se encuentran colocados en inventarios de mercadería Q.1,207,000.00, además se invirtieron Q.934,000.00 en la cartera de

créditos y los Q.2,359,000.00 restantes se utilizaron en amortizar las cuentas por pagar, lo cual estabilizó la situación financiera de la empresa al no pagar intereses por préstamos y el incremento de la cartera dio margen a un cobro mayor de intereses.

Con la presente revisión se tomarán acciones para corregir las deficiencias en la recuperación de la cartera y lograr la mayor rentabilidad de la empresa.

En este informe se ha resumido mucha de la información que se obtuvo durante el curso de la supervisión, y en consecuencia con el aspecto más relevante concerniente a las irregularidades cometidas en contra del patrimonio de la Entidad Presto fácil, S.A., y que ascienden a la cantidad de cuarenta y un mil ochocientos veintitrés quetzales (Q.41,823.00); los papeles de trabajo contienen detalles no enumerados aquí, por lo que toda esa información se encuentra a su disposición y de los abogados de la compañía, para la consideración de las medidas que deban tomarse.

Atentamente,

Carlos Enrique Martínez Flores  
Gerente Regional de Ventas

**PRESTO FÁCIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

**Planificación mensual de visitas Diciembre 2,010**

**Objetivos de la Revisión:**

- 1 Verificar el cumplimiento y la correcta aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la administración de la empresa en las operaciones de la tienda.
- 2 Determinar la confiabilidad y exactitud de las cifras que presentan los registros auxiliares de los rubros objeto de revisión.
- 3 Verificar que no existan variaciones anormales en los rubros que serán examinados
- 4 Revelar la ineficiencia en las operaciones para que se adopten las medidas correctivas necesarias
- 5 Realizar los cambios necesarios que ayuden a fortalecer la estructura del control Interno de la empresa y el cumplimiento de cuotas de ventas, colocacion créditos, recuperación cartera.

**Descripción general de las actividades y áreas a revisar:**

**1 Control de Efectivo**

1. Arqueo de Caja
2. Revisión de la conciliación de la cuenta de Caja
3. Prueba de Egresos
4. Prueba de Ingresos

**2 Control de la cuenta corriente de Clientes**

1. Arqueo de expedientes de créditos
2. Confirmación de adeudos con clientes.
3. Prueba de ventas y facturación
4. Pruebas de notas de contabilidad

**3 Control de Inventarios**

1. Inventario físicos
2. Revisión de movimientos teóricos de inventarios
3. Exhibición de mercadería
4. Mercadeo
5. Campaña
6. Bodega

**4 Recursos Humanos**

**5 Resultados (al cierre de la ultima semana)**

**6 Mantenimiento Tienda**

**DESTO FACIL, S.A. TIENDA Plaza Ecodeo**  
**Gerencia Regional de Ventas**  
**Test de Control Interno del Área de Caja**  
**Revisión: al 27 Diciembre 2.010**

Referencia	G-4 1/1
Elaboró	CEMF
Fecha	27/12/2010

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
1	Se realizan las funciones de ventas, créditos y caja por empleado independientes entre sí?	X		
2	Se notifica inmediatamente a la empresa de traslado de valores cuando el Gerente de Tienda es cambiado o dado de baja?	X		
3	Se a dado a la empresa de recolección de valores instrucciones escritas de visitar diariamente la tienda?	X		
4	Tienen poliza de Fianza las personas que manejan el efectivo?	X		
5	Cuenta la tienda con caja de seguridad?	X		
6	Existe copia escrita de la combinación y duplicado de la llave de la caja de seguridad, se encuentran depositadas en lugar seguro y diferente a la tienda?	X		
7	Los cortes de caja se efectúan diariamente al cierre de las operaciones con supervisión del Gerente de tienda	X		A veces el Gerente de tienda no participa pero lo realiza el Subgerente
8	Se reciben ingresos y se efectúan gastos por esta caja?	X		
9	Los archivos de documentos se encuentran ordenados de acuerdo con las normas y procedimientos de la empresa?	X		
10	El cajero fue entrenado adecuadamente antes de tomar posesión de su cargo?	X		
11	Se depositan los ingresos al banco diariamente?	X		
12	Se preparan duplicados de las fichas de depósito y se archivan una vez que han sido selladas por receptor de la unidad de valores?	X		
13	Los depósitos realizados al banco están sujetos a retiro solo por la casa central?	X		
14	Deposita el dinero al banco la misma persona que elabora la boleta de posito?		X	Deposita el Gerente de la Tienda
15	Están los ingresos de efectivo justificados con facturas o recibos de caja	X		
16	Envía directamente el banco local los estados de cuenta a las oficinas centrales?	X		
17	Se mantiene el mínimo de efectivo establecido para cambios y gastos en la caja, con relación al monto máximo que cubre el seguro?	X		
18	Se efectúan periódicamente depósitos de efectivo a la caja de seguridad, cuando este sobre pasa el monto máximo establecido para tener en la caja?	X		
19	A cuanto asciende el monto máximo de efectivo revolvente que debe mantenerse en la caja?			Q.3,000.00
20	Se sellan de inmediato los cheques al recibirse con un endoso para ser pagados a favor de la empresa?	X		
21	Se reciben cheques que tengan fecha posterior a la de su expedición		X	
22	Todos los cheques son visados previo a su recepción?	X		
23	se cambian cheques personales en caja a empleados de la empresa?		X	
24	Existe un presupuesto establecido para los gastos a realizar por medio de esta caja?	X		
25	a cuanto asciende el monto máximo a que están limitados los pagos individuales que se hacen de los fondos de la caja?			Q.300.00
26	Se verifica que para efectuar los pagos los pagos de bienes y servicios hayan sido recibidos a satisfacción y que la documentación de soporte cumpla con los requisitos legales?	X		
27	Son canceladas las facturas que soportan gastos de la tienda una vez son egresadas de la caja por el Gerente Regional de Ventas para impedir su nueva utilización?	X		
28	Los talonarios de recibos sin utilizar son controlados por el gerente de tienda?			
29	En la caja se cuenta con verificador de billetes?		X	
30	Se remiten diariamente los asientos contables de los ingresos recibidos con su respectivo soporte al departamento contabilidad?	X		

CONCLUSION: según evaluación del control interno en el área de caja se detectaron 2 debilidades la primera que un deposito al Banco del día 23 se deposito 2 días después y que el Gerente y Cajero no cuentan con poliza de fianza, se realizaron las correcciones inmediatamente.

**PRESTO FACIL, S.A. TIENDA PLAZA BODEO**  
**Gerencia Regional de Ventas**  
**Test de Control Interno del Área de Créditos**  
**y Facturación**  
**Revisión: al 27 de Diciembre 2,010**

Referencia	AG - 5 1/2
Elaboró	FVCH
Fecha	27/12/2010

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
1	Las funciones de la persona que despacha la mercadería son independientes de las de: Receptor? Facturación? Créditos?	X X X		
2	Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el área de créditos antes de su aceptación?	X		
3	Se efectúan los despachos únicamente con base a ventas al contado y créditos debidamente aprobados?	X		
4	Las funciones de la persona que factura son independientes de las de: Despachos? Créditos?	X X		
5	Todas las facturas de despacho son controladas numericamente por el departamento de créditos y contabilidad?	X		
6	La persona que factura traslada las facturas originales al área de cuentas por cobrar cuando son créditos?	X		
7	Se hacen resúmenes de las facturas y los totales que se remiten al departamento de créditos y contabilidad?	X		
8	Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en: Codigos? Cantidades? Precios? Cálculos?	X X X X		
9	Existe un funcionario directamente responsable de autorizar descuentos a clientes?	X		
10	El departamento de contabilidad controla numéricamente, las notas de crédito-débito y se cerciora que estén debidamente respaldadas?	X		
11	Los créditos a clientes se otorgan con base a las políticas establecidas por la empresa?	X		
12	Se revisa con periodicidad la política de créditos?		X	
13	Existe un funcionario directamente responsable de aprobar las notas de crédito-debito?	X		Gerente Regional de ventas
14	La cancelación de cuentas malas es revisada y aprobada por un funcionario responsable? Quien?	X		Gerente Regional de ventas
15	Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante haber sido canceladas?	X		
16	amparadas por informes de recepción expedidos por el Gerente de Tienda?	X		
17	Se cuenta con un lugar seguro y adecuado para salvaguardar los expedientes y títulos de crédito?	X		
18	El área de créditos funciona independientemente de: Ventas? Caja?	X	X	
19	Las cantidades que se registran en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?	X		
20	Todos los asientos en las cuentas individuales del cliente son registrados únicamente con base a las facturas de ventas, recibos de caja, notas de crédito-debito debidamente autorizados?	X		
21	Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?	X		
22	Se prepara periódicamente un análisis de antigüedad de saldos y este es revisado por el Gerente Regional de Ventas?	X		
23	Se envían periódicamente estados de cuenta a clientes?		X	

**PRESTO FACIL, S.A. TIENDA PLAZA BODEO**  
**Gerencia Regional de Ventas**  
**Test de Control Interno del Área de Créditos**  
**y Facturación**  
**Revisión: al 27 de Diciembre 2,010**

Referencia	AG - 5 2/2
Elaboró	CEMF
Fecha	27/12/2010

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
24	Se confirman periódicamente los saldos de clientes?		X	
25	Las funciones del cajero son independientes de las funciones de: Ventas? Créditos?	X X		
26	Los ingresos de caja son recibidos directamente por el cajero?	X		
27	El cajero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben, hasta su depósito en el banco		X	
28	En caso de ventas al contado y pago de documentos que deben ser entregados al cliente, preparados y revisados por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?	X		Gerente de tienda y ejecutivo de Créditos
29	Se utilizan Cobradores para efectuar cobros a clientes?	X		
30	Están ajenos los Cobradores a las funciones de venta y aprobación de créditos?	X		
31	Recibe el Cajero una copia de la labor de cobranza diaria por parte de los cobradores para verificar lo correcto de los cobros reportados?	X		
32	Existe un control adecuado sobre los talonarios de recibos en poder de cobradores?	X		
33	Efectúa el Ejecutivo de Créditos un control efectivo sobre la secuencia numérica de recibos emitidos, notas de crédito, débito para asegurar su adecuada correlatividad?	X		
34	Hacen los cobradores liquidaciones completas periódicamente? Con que frecuencia?	X		Diariamente
35	Se encuentra en línea los módulos del sistema de facturación y cobros?	X		
36	Con qué frecuencia se depuran las cuentas por cobrar, y si dicha depuración toma como base la política de cobros y créditos de la empresa?	X		cada seis meses

**CONCLUSION:** Con base a la muestra del 10% créditos en atraso de 1 a 7 meses se determino que no se esta cumpliendo con las políticas de crédito, es importante estar realizando confirmación de saldos a clientes para evitar las desonestidades por parte del personal de tienda. ver B-1-1 1/5

**PRESTO FACIL, S.A. TIENDA PLAZA RODEO**  
**Gerencia Regional de Ventas**  
**Test de Control Interno del Área de Inventarios**  
**Revisión: al 27 de Diciembre 2.010**

Referencia	AG - 6 1/1
Elaboró	CEMF
Fecha	27/12/2010

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
1	En el sistema electrónico de la tienda se mantienen registros de inventario permanente?	X		
2	Muestran estos registros: Cantidades? Localización de la existencia? Costo unitario? Valor total?	X X X X		
3	Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico?	X		
4	Se deja constancia de los conteos físicos periódicos llevados a cabo por parte del Gerente de tienda?	X		
5	Se operan en el sistema oportunamente las remisiones de mercadería realizadas por la casa central?	X		
6	Los despachos de mercancía se hacen únicamente por medio de factura y transferencia entre tiendas?	X		
7	Asegura el sistema, bien sea por medio de prenumeración o de otro modo, que todas las órdenes quedan registradas?	X		
8	El Gerente de tienda es el responsable de las existencias	X		
9	Se le hizo entrega al Gerente de Tienda de las existencias contra inventario físico al momento de toma posesión?	X		
10	Se mantiene una adecuada organización de la mercancía?	X		
11	Se procede a la realización periódica de inventarios físicos por parte del Gerente de tienda?		X	Algunas veces cada mes
12	Se investigan inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico? Quien las investiga?	X		Gerente de Tienda
13	Los ajustes a los registros de inventario permanente proveniente de inventarios físicos, son aprobados por escrito por un empleado que no tenga intervención alguna? Quien los aprueba?	X		Gerente Regional de Ventas
14	Cuentas las instalaciones con equipo apropiado para contrarrestar incendios u otras contingencias?	X		
15	En relación con la mercancía recibida de clientes para servicio se lleva un registro apropiado?			
16	Se revisa la corrección de precios y de cálculos mostrados en las listas de inventarios?			
17	Prevén los procedimientos de la empresa que: a) Estén incluidas en el inventario todas las mercancías de la tienda? b) Qué se excluyan del inventario mercancías vendidas ya facturadas pendientes de entrega? c) Que se revisen las existencias de artículos obsoletos, dañados o de poco movimiento?	X X X		
18	Se encuentran en línea el módulo del sistema de inventarios con contabilidad?			
19	Cuenta la tienda con pólizas de seguros para proteger los inventarios de mercancía?	X		

**CONCLUSION:** Gerente Tienda no realiza periódicamente inventarios, lo que ocasiona no tener detectadas las diferencias y clasificada correctamente la mercadería físicamente para detectar los faltantes.

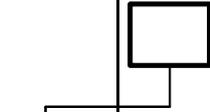
**DRESTO FACIL, S.A. TIENDA PLAZA RODEO**  
**Gerencia Regional DE VENTAS**  
**Procedimiento para Arqueo de Caja**  
**Revisión: al 28 de Diciembre 2,010**

REF.: AG-7 1/2

No.	Descripción	Ref. P/T	DEPTO. CAJA TIENDA	GERENTE REGIONAL DE VENTAS
I.	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>El proposito de este programa de trabajo, es proporcionar una guia acerca de las principales pruebas de auditoria a observar en la realización del arqueo de caja.</p> <p>La finalidad del arqueo es verificar que los ingresos se estén depositando oportuna y adecuadamente en la cuenta bancaria correspondiente.</p>			
II.	<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>1 EL ARQUEO DE Caja debe realizarse en forma sorpresiva, en la fecha y horario que el Regional de Ventas considere conveniente.</p> <p>2 Efectuar el arqueo a la Caja tomando en cuenta los siguientes aspectos: Durante el tiempo que dure el arqueo, el cajero y Gerente de tienda debiera:</p> <p>a) Permanecer con la persona que lo este realizando. Una vez iniciado el arqueo de caja no se podrá suspender el mismo por</p> <p>b) ningun motivo</p> <p>c) Se relaciona en la cédula de arqueo la denominación y cantidad del efectivo encontrado, y debe ser firmada por el Gerente de Tienda, Cajero y Gerente regional de Ventas.</p> <p>d) Verificar si se cuenta con caja fuerte para la custodia del efectivo y valores relacionados con el manejo de la caja y consultar quienes tienen acceso al área de caja.</p> <p>3 Se solicita al cajero una impresión de lectura de caja total.</p> <p>4 En presencia del Gerente de Tienda y cajero se procede al conteo del efectivo existente.</p> <p>5 Se solicitan los cheques recibidos de clientes y se tabulan, analizando los siguientes atributos: No. De cheque, fecha, valor, nombre del banco, nombre del beneficiario, que el cheque no este alterado, cantidades iguales en numeros y letras.</p> <p>6 Se solicitan las facturas que amparan gastos del giro normal de la tienda, verificando que estén firmadas por el Gerente de Tienda, no se encuentren alteradas, que cumplan con los requisitos fiscales y que el gasto este presupuestado.</p> <p>7 Se elabora un papel de trabajo con la tabulación de las facturas por gastos realizados, en donde se revisaran los atributos siguientes: fecha, No. De factura, emisor, concepto y monto.</p> <p>8 las facturas que no reúnen los requisitos fiscales o que fueron por gastos no propios de la tienda, se solicitara la aclaración o pago inmediato y se procede a retirarlas de la caja para anexarlas a la cédula analitica.</p> <p>9 Se verificara la correlatividad de los recibos de caja emitidos durante el día, tomando en cuenta el número del último recibo de caja emitido el día anterior.</p>	<p>≤</p> <p>A - 1</p> <p>A - 1-1 1/4</p> <p>N/A</p> <p>A - 1-1 2/4</p> <p>A - 1-1 4/4</p>		

**PRESTO FACIL, S.A. TIENDA PLAZA RODEO**  
**Gerencia Regional de ventas**  
**Procedimiento para Arqueo de Caja**  
**Revisión: al 28 de Diciembre 2,010**

REF.: AG -7 2/2

No.	Descripción	Ref. P/T	DEPTO. CAJA TIENDA	GERENTE REGIONAL DE VENTAS	UNIDAD MOVIL BANCO
10	Como la apertura de la caja de seguridad es dual debe estarse atento para cuando se presente el personal de la unidad movil encargada del traslado de valores y una vez abierta se procederá de una forma rápida a revisar: el número de fajillas, el folio del depósito asignado por el sistema, el monto del efectivo que contiene cada una y que se encuentre firmada por el Gerente de tienda y Cajero.	A - 1-1 3/4			
11	En la cédula de arqueo se suman todos los rubros y el importe total se compara contra el total global de la lectura de caja.	A - 1-1 1/4			
12	Se devuelve al cajero el efectivo y documentos arqueados solicitando la firma de recibidos de conformidad.	A - 1-1 1/4			
13	En caso de existir variación en el arqueo practicado se procederá así: a) SOBRENTE: Se dará ingreso a la caja y se solicitará copia del recibo de caja emitido, dejando constancia de este aspecto en el formato utilizado para el arqueo. b) FALTANTE: Será reintegrado inmediatamente por el cajero, dejando constancia en el formato utilizado para el arqueo. Si el cajero no puede reintegrar el faltante se dejará constancia en acta administrativa, en donde conste la forma en que el Cajero reintegrará el faltante. el Gerente Regional de Ventas tomara la descisión sobre el cajero dependiente del monto del faltante.				

**Cerencia Regional de Ventas  
Procedimiento para Arqueo y Confirmación Cartera de Créditos  
Revisión: al 28 de Diciembre 2,010**

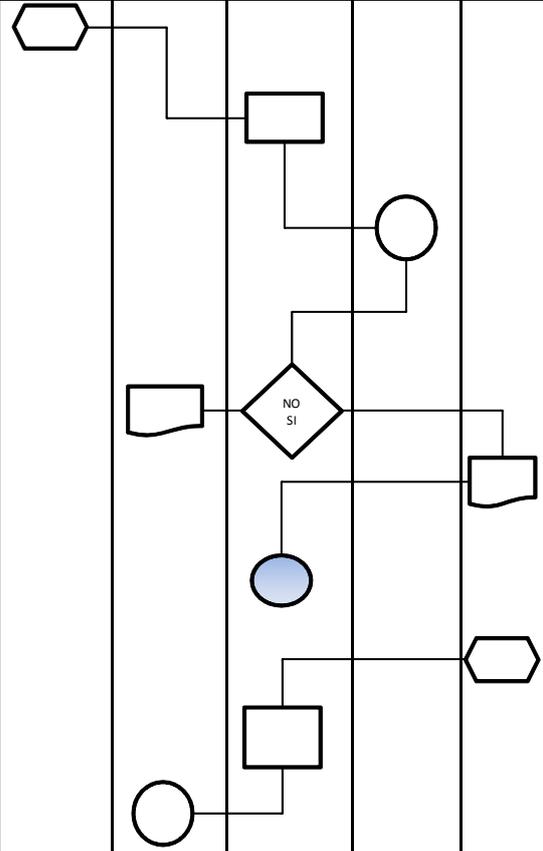
REF.: AG - 8 1/2

No.	Descripción	Ref. P/T	Departamento de Sistemas	Departamento de Créditos	Gerente Regional de Ventas	Departamento de Cobros
I.	<b>OBJETIVO:</b> Determinar el monto de las cuentas por cobrar por zonas, verificando para el efecto los documentos de respaldo correspondientes, con el objetivo de poder verificar en forma segura ante el cliente, los saldos insolutos que presentan los documentos					
II.	<b>ARQUEO DE EXPEDIENTES DE CRÉDITOS:</b> El Gerente regional de Ventas debe requerir al Ejecutivo de Créditos que actualice la información de los últimos movimientos en el sistema de cuenta Corriente y que posteriormente le imprima un reporte de la cartera de créditos a la fecha de la revisión.	B-1				
1	Se solicita al Ejecutivo de créditos los expedientes de las cuentas de créditos seleccionadas para su análisis y se procede a verificar que cuenten con los siguientes documentación: Solicitud de crédito Firma de autorización de Crédito Investigación Fotocopia de cédula de vecindad del cliente Constancia de Ingresos Recibo de luz, agua, o telefono a nombre del cliente Factura original debidamente firmada por el cliente En caso de que el cliente no tenga la suficiente capacidad de pago, se le solicitará aval, persona que tambien deberá cumplir con la documentación anteriormente descrita.	B-1-1 1/4				
2	Se elabora cédula analitica del trabajo realizado y se redacta punto para informe.	B-1-1 2/4				
3	Basándose en los datos de la cartera de créditos a la fecha del arqueo, efectuar "Análisis de antigüedad de saldos". de a 30 días de 31 a 60 días De más de 60 días Por los créditos con atraso verificar que se este realizando una efectiva labor de cobranza.  Asi mismo se solicita un listado de los "créditos problema" y obtener comentarios sobre las posibilidades de cobro que presenten los mismos. De los créditos que se encuentren en proceso de cobro por vía legal, obtener comentarios sobre el estatus de los mismos en el departamento Jurídico de la empresa, se solicitara cita al Departamento Jurídico para realizar un arqueo de la documentación, asi como una evaluación del desempeño de la recuperación de la cartera.	B-1-1 5/5				
4	Con base al reporte de la Cartera de créditos proporcionado a la fecha del arqueo, verificar si existen clientes con más de un crédito vigentes.	B - 1				
5	Verificar si ha existido cancelación de cuentas consideradas incobrables, para determinar si su cancelación se justifica y si hubo autorización para tal efecto.					
6	Se elaboran cédulas analíticas del trabajo realizado y se redacta punto para informe.					
7						

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional**  
**Procedimiento: Arqueo y Confirmación de la Cartera de Créditos**  
**Revisión: al 28 de diciembre 2.010**

REF.: AG-8 2/2

No.	Descripción	Ref. P/T	Departamento de Sistemas	Departamento de Créditos	Gerente Regional de Ventas	Confirmación datos Cliente	Depto. de Cobros
III.	<b>CONFIRMACION DE SALDOS:</b>	B -1					
1	Con base al reporte de la cartera de Créditos, determinar una muestra de las cuentas cuyos saldos serán confirmados con el cliente, debiéndose cubrir en dicha verificación un porcentaje significativo de la cartera. Para determinación de la muestra debe considerarse: - Créditos antiguos - Créditos con saldos significativos	B -1- 2/4					
2	En la verificación del crédito ante el cliente, deberá procederse de la siguiente manera: a) Llevar un estado de cuenta actualizado así como el expediente que ampara el crédito. b) Presentarse ante el cliente, consultandole si esta o no de acuerdo con el saldo que muestra su estado de cuenta a la fecha. c) Debe llenarse el formato de confirmación de saldos, para consignar en el mismo el resultado de la verificación requiriendosele firma al cliente en el espacio que el documento tiene asignado para tal efecto. d) Si el cliente no esta de acuerdo con el saldo, deberá solicitarsele la documentación original de soporte en su poder para su análisis y posteriormente el Gerente Regional de Ventas confirmara en la tienda. e) Si el cliente esta de acuerdo con su saldo, se le cuestionará para que indique la razon de su atraso.						
3	De acuerdo con el saldo y la fecha de vencimiento del documento, deberá verificarse que el cliente, aún cuente con el aparato que justifique el crédito.						
4	redactar punto de informe que indique el total de la muestra verificada.						
IV.	<b>COBRANZA:</b>	B -1-1					
1	Examinar la correlatividad de los recibos de caja emitidos durante el período objeto de examen.	4/4					
2	Verificar el monto de una muestra de recibos contra las operaciones relativas de caja, observando que se hayan liquidado oportunamente y por el mismo monto recibido.						
3	Cotejar que los abonos hayan sido aplicados a la cuenta individual de cada cliente.						



**PRESTO FACIL, S.A. TIENDA PLAZA RODEO**  
**Gerencia Regional de Ventas**  
**Procedimiento para Inventario Físico de Mercancía**  
**Revisión: al 28 de Diciembre 2,010**

REF.: AG - 9 1/2

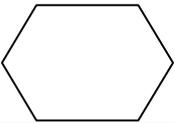
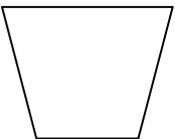
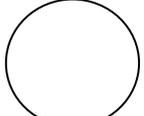
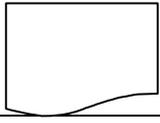
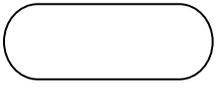
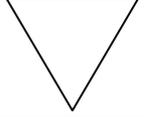
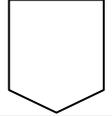
No.	Preguntas	Ref. P/T	DEPTO. SISTEMAS	ALMACEN MERCADERIA	TIENDA	GERENTE REGIONAL DE VENTAS
I.	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Proporcionar una guía que identifique las principales pruebas de auditoría a efectuar en los recuentos físicos de mercancía en la tienda.</p>					
II.	<p><b>ALCANCE:</b></p> <p>Se realizará un inventario físico de mercancía en un 100% luego se efectuarán las comparaciones pertinentes contra los registros auxiliares del sistema electrónico de la tienda para su conciliación</p>					
III.	<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Es importante que el Gerente Regional de Ventas previo a realizar el inventario realice un recorrido por las instalaciones, con el propósito de conocer el área donde se almacenan los productos que se van a inventariar. Además deberá establecer, si se encuentra en una área específica el producto en mal estado.</p> <p>1 Comprobar que el local destinado para el almacenamiento reúna los requisitos que permita el acomodo físico de la mercancía, y a mantenerla en buenas condiciones, además que facilite su inspección y conteo. Otro aspecto importante es establecer el sistema de control de inventarios por parte del Gerente de Tienda, comprobando que se este realizando toma física de inventario en forma selectiva cada quince días y una general al final de cada mes.</p> <p>2 Verificar que se efectúen las conciliaciones de inventario físico vrs. Los registros de kárdex electrónico, aclarando oportunamente las diferencias resultantes.</p> <p>3 El Gerente de Tienda deberá permanecer con el Gerente Regional de ventas el tiempo que dure la realización de la toma física.</p>	<p>≤</p> <p>↓</p>				
IV.	<p><b>CORTE DE FORMAS:</b></p> <p>Antes de efectuar el recuento físico de productos en la tienda es necesario realizar corte de formas, con el objeto de evitar que al momento de realizar el cuadro final pueda haberse utilizado algún documento para conciliar las existencias, para lo cual deberá realizarse de la siguiente manera:</p> <p>1 Efectuar el corte de formas de los cinco últimos documentos utilizados y de los siguientes cinco documentos por utilizar, los documentos generalmente utilizados son:</p> <p>a) Facturas  b) Pedidos de ventas  c) Notas de crédito y débito  d) Transferencias  e) Recepciones</p> <p>2 Al concluir el corte de formas, se debe requerir la firma del encargado del control de los documentos.</p>	<p>C-1-1 1/6</p> <p>↓</p>				
V.	<p><b>TOMA FÍSICA DE MERCANCIA</b></p> <p>1 Debe solicitarse al Gerente de Tienda una impresión del reporte de existencias a la fecha de la intervención.</p> <p>2 Se imprimirá el reporte en dos juegos (una para el Gerente regional de Ventas y la otra para el Gerente de Tienda).</p>	<p>C-1 2/2</p> <p>↓</p>				

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional**  
**Procedimiento para Inventario Físico de Mercadería**  
**Revisión: al 28 de Diciembre 2010**

REF.: AG - 9 2/2

No.	Preguntas	Ref. P/T	DEPTO. SISTEMAS	ALMACEN MERCADERIA	TIENDA	GERENTE REGIONAL DE VENTAS	PROVEEDOR Ó DEPTO. TECNICO
3	Contando con la participación del Gerente, se efectúa el inventario físico de mercadería, cuidando que el inventario se realice de forma "barrida".	C-1 2/2					
4	En hojas anexas se debe anotar la mercadería no relacionada en los reportes impresos (artículos de clientes para servicio ó en depósito).						
5	Una vez finalizado el inventario se procede a cotejar con el Gerente de Tienda las cifras obtenidas en el conteo.	C-1-1 3/6					
6	En caso de discrepancias, se vuelve a contar conjuntamente con el Gerente los códigos que tuvieron variación, (a menos de que el Gerente este consciente de la mismas).						
7	Al concluir con la conciliación, se solicita al Gerente de Tienda firma de conformidad.						
8	De existir variaciones en el recuento físico, el Gerente Regional de ventas procede a elaborar una cédula de diferencias de inventario, proporcionándole una copia al Gerente para que realice y muestre las aclaraciones documentales respectivas. La cédula debe contener la información siguiente: Código del artículo, descripción, saldo P.C., saldo físico, cantidad faltante, cantidad sobrante, precio de venta unitario, importe faltante, importe sobrante y observaciones.						
9	Deberá otorgarsele un plazo de 2 días hábiles al Gerente para que presente las aclaraciones documentales por las diferencias determinadas.						
10	Una vez vencido el tiempo el Gerente de Tienda debe presentar sus aclaraciones al Gerente Regional de Ventas, para que proceda a su evaluación, es en ese análisis que se determinan los faltantes reales, cruces en despachos o posibles sobrantes.	C-1-1 4/6					
11	Con las diferencias determinadas se debe proceder de la siguiente manera: <b>FALTANTES Y CRUCES:</b> Deben de ser pagadas en el momento por el Gerente de Tienda o en su caso deberá garantizar su pago con la firma de un pagaré, el cual será trasladado a la Gerencia de Recursos Humanos para su descuento. Si el monto del faltante es significativo se tomaran medidas administrativas pertinentes como es el cambio de Gerente. Los códigos faltantes deberán ajustarse en el inventario de la tienda por medio de las notas de cargo correspondiente. <b>SOBRANTES:</b> Se procede a compensarlos con los códigos faltantes siempre y cuando correspondan a la misma línea de artículos, de lo contrario no corresponde; la variación en precios si es positiva deberá pagarla el Gerente de Tienda.	C-1-1 5/6					
		C-1-1 6/6					
VI.	<b>PRODUCTO DAÑADO O EN MAL ESTADO:</b>						
1	Se deberá observar que el producto en mal estado o dañado, este separado del producto en buen estado y se lleve un adecuado control sobre el mismo.						
2	Verificar que el producto en mal estado no se encuentre acumulado en la tienda y de existir, solicitar su remisión inmediata al almacén, para que se proceda a negociar su cambio con el proveedor o reparación depto. Servicios Técnico de la empresa.						
3	Otras pruebas de auditoría que se consideren pertinentes.						

## FLUJOGRACIÓN DE SISTEMAS IDENTIFICAR PROCEDIMIENTOS

	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
	PREPARACIÓN/ORIGEN. Una operación en la cual estén involucrados la preparación de un documento y la ejecución de algún otro trabajo, tal como verificación de cálculo aritmético.
	VERIFICACIÓN/OTROS PROCESOS. Operación que consiste en la revisión o verificación de un trabajo efectuado en una operación previa, tal como el recalcado de cifras.
	REVISIÓN/APROBACIÓN. Una operación en la cual el trabajo preparado anteriormente es revisado (generalmente también aprobado) por un funcionario autorizado. La extensión de la revisión no es solamente como una verificación de la operación y la persona que la realiza es generalmente algún supervisor o funcionario autorizado.
	COMPARACIÓN/INTEGRACIÓN. Una operación en la cual está involucrado más de un documento, los cuales son integrados o comparados unos contra otros.
	COMPARACION/INTEGRACION Y REDACTAR PUNTO DE INFORME. Resultado de proceso de revisión.
	<b>DOCUMENTACIÓN</b>
	DOCUMENTO. Cualquier documento o registro distinto de los especificados a continuación.
	CINTA. Cinta de máquina de sumar o algo similar hecho por métodos manuales.
	TARJETA PERFORADA. Tarjeta perforada en equipos de procesamiento de datos.
	<b>FLUJO DE DOCUMENTOS</b>
	INICIO/FINAL. El punto, incluyendo otro departamento, en el cual un documento entra al sistema o sale del mismo.
	ARCHIVO. Archivo, permanente o temporal, donde se guardan los documentos del sistema descrito.
	CONECTOR. Indicador que une dos puntos del sistema que han sido interrumpidos por falta de espacio o algo similar.

**DRESTO FÁCIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

REF. :	A - 1
Elaboró	CEMF
Fecha	27/12/2010

**DRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
AREA DE CAJA  
REPORTE DE CAJA  
AL 27 DE DICIEMBRE DEL 2,010

PPT

<b>DRESTO FÁCIL, S.A.</b>			
Tienda PLAZA RODEO			08:00 a.m.
		<b>****LECTURA DE CAJA TOTAL****</b>	NÚMERO 1264
		Al 27 de Diciembre 2,010	
Ultimo consecutivo de Operación:	567834	Saldo día anterior	Q 37,380.00
<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Ventas Contado	Q.	Devolución de abonos	Q.
Abonos	Q.	Prestamos Personales	Q.
Anticipos	Q.	devolución de anticipos	Q.
Intereses por atraso	Q.	Depositos a bancos	Q.
Servicios	Q.	Gastos egresados tienda	Q.
Otros ingresos	Q.	Otros egresos	Q.
Suma.....	Q.	<b>Suma.....</b>	<b>Q.</b>
		Nuevo saldo de caja	Q 37,380.00
		Composición del saldo:	
		Vales por liquidar	Q.
		Depósitos a caja de seguridad	A-1- 1 3/4 Q 34,380.00
		Efectivo y/o gastos no egresados	Q 3,000.00
		Saldo de caja normal	Q 37,380.00
		total Global	A-1-1 1/4 Q 37,380.00
			^
		CAJERO: Carlos Lopez	

NOTA: En este anexo se incluye la lectura de caja impresa del sistema electrónico de la tienda al inicio de las operaciones del día lunes 27 de Diciembre 2,010, misma que servirá de base para realizar el arqueo del efectivo correspondiente.

**PRESTO FÁCIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

REF. :	A-1-1 1/4
Elaboró	CEMF
Fecha	27/12/2010

**PRESTO FÁCIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**ÁREA DE CAJA**  
**ARQUEO DE CAJA**

PRACTICADO A: Carlos Lopez CARGO Cajero  
REALIZADO POR: Carlos E. Martínez HORA DE INICIO: FECHA: 27-12-2010

IMPORTE A CONTAR SEGÚN LECTURA DE CAJA AL: 27/12/2010 **Q 37,380.00**

1) EFECTIVO				
	CANTIDAD	CONCEPTO	DENOMINACION	IMPORTE
	18	Billete	Q 100.00	Q 1,800.00
	13	"	Q 50.00	Q 650.00
	1	"	Q 20.00	Q 20.00
	1	"	Q 10.00	Q 10.00
	2	"	Q 5.00	Q 10.00
	25	Monedas	Q 1.00	Q 25.00
	20	"	Q 0.50	Q 10.00
		Moneda Extranjera		Q.
		SUMA:		<b>Q 2,525.00</b>
2) CHEQUES NO COBRADOS				Q.
3) GASTOS NO EGRESADOS				Q 475.00
4) VALES DE CAJA:				<u>Q.</u> Q 3,000.00
5) DEPOSITOS PARCIALES A LA CAJA DE SEGURIDAD				<u>Q 34,380.00</u>
		SUMAN LOS VALORES ARQUEADOS		<b>Q 37,380.00</b>
		DIFERENCIA		<u>Q</u>

Los valores anteriormente relacionados, con importe de Q.37,380.00 son propiedad de Presto Fácil, S.A. Sucursal Presto facil Plaza Rodeo producto de sus operaciones del 27-12-2010, mismos que fueron contados en mi presencia y devueltos a mi entera satisfacción y son todos los que existen en mi poder al momento que se efectuó el arqueo.

F.:

NOMBRE:	Lisbeth Valle De León	Carlos Lopez	Carlos Enrique Martínez Flores
CARGO	GERENTE DE TIENDA	CAJERO	GERENTE REGIONAL VENTAS



<b>DEESTO FACIL, S.A.</b> Cerencia Regional de Ventas		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">REF.:</td> <td style="width: 30%;">A-1-1</td> <td style="width: 30%;">3/4</td> </tr> <tr> <td>Elaboró</td> <td>CEMF</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>27/12/2010</td> <td></td> </tr> </table>	REF.:	A-1-1	3/4	Elaboró	CEMF		Fecha	27/12/2010	
REF.:	A-1-1	3/4									
Elaboró	CEMF										
Fecha	27/12/2010										
<p><b>TIENDA DEESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO</b> ARQUEO DE CAJA  <b>REPORTE DE DEPOSITOS A LA CAJA DE SEGURIDAD</b> AL 27 de Diciembre 2,010</p>											
Tienda No. 1: Plaza Rodeo	PPT	27/12/2010 Pág. 1/1									
<b>REPORTE DE DEPÓSITOS PARCIALES EN CAJA DE SEGURIDAD AL : 27 DE DICIEMBRE 2,010</b>											
FOLIO	No. EMPLEADO	NOMBRE	OR	CONCEPTO	HORA	FECHA DE ELABORACION	DEPOSITO	IMPORTE	ST		
996	A	23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	11:40	25/12/10	25-12-10	Q 5,000.00	A		
997		23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	14:35	25-12-10	25-12-10	Q 5,000.00	A		
998		23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	18:10	25-12-10	25-12-10	Q 5,000.00	A		
999		23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	10:52	25-12-10	25-12-10	Q 5,000.00	A		
1000		23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	15:14	26-12-10	26-12-10	Q 5,000.00	A		
1001		23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	17:06	26-12-10	26-12-10	Q 5,000.00	A		
1002		23201 Carlos Lopez	DP	Depósito parcial	18:00	26-12-10	26-12-10	Q 4,380.00	A		
TOTAL ACTIVOS: A-1-1 4/4								<b>Q 34,380.00</b>	A - 1		
TOTAL SALDADOS								Q -	V		
TOTAL ANULADOS								Q -			
TOTAL TRASPASADO								Q -			
***OPERO SISTEMA*** CARLOS LOPEZ											
ST	A =	ACTIVO									
	B =	SALDADO									
	T =	TRASPASO									
	C =	ANULADO									

NOTA: En esta cédula se incluye el reporte de depósitos a la caja de seguridad impreso del sistema electrónico de la tienda al inicio de las operaciones del día Lunes 27 de Diciembre del año en curso, el cual servirá de base para la realización del arqueo de caja general.

A Al momento de presentarse la unidad de Recolección de Valores a la tienda y se realizara la apertura de la caja de seguridad, se procedió a la verificación de: total de fajillas depositadas, número de folio asignado, conteo del efectivo de cada una, firmas de cajero y gerente de tienda.

**CONCLUSIÓN:** Con base a los procedimientos y técnicas de auditoría aplicados al rubro de depósitos a la caja de seguridad, podemos concluir que el resultado del examen fue satisfactorio y que el saldo arriba indicado realmente existe y es propiedad de la empresa.

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

P.T.	A-1-1	4/4
Elaboró	CEMF	
Fecha	27/12/2010	

**TIENDA PRESTO FACIL, S.A. PLAZA BODEO**

**ARQUEO DE CAJA  
 PRUEBA DE INGRESOS**

DESCRIPCIÓN	INGRESOS				DEPÓSITOS					
	COMPRO- BANTE No.	DIA	FECHA	MONTO Q.	FECHA	No. BOLETA TRANSVAL	No. BOLETA DEPÓSITO	BANCO	MONTO Q.	OBSERVACIONES
Informe de Cobradores recibos de caja	897 - 898 6067 - 6078	Jueves	23/12/2010	Q 1,800.00	25/12/2010	2- 2004	34385854	B Industrial	Q 23,650.00	
				Q21,850.00					Q 23,650.00	
				✓						
Informe de Cobradores recibos de caja	899 - 900 6079 - 6089	Viernes	24/12/2010	Q 4,000.00	25/12/2010	2-2005	34385855	B industrial	Q 35,225.00	
				Q31,225.00					Q 35,225.00	
				✓						
Informe de Cobradores recibos de caja	901 - 902 6090 - 6095	sabado	25/12/2010	Q 5,250.00	===	===	===	===	===	
				Q18,350.00					Q -	
				✓						
Informe de Cobradores recibos de caja	903 - 904 6096 - 6100	Domingo	26/12/2010	Q 2,350.00	27/12/2010	3-2006	34385857	B industrial	Q 10,780.00	
				Q 8,430.00					Q 10,780.00	
				✓						
	total examinado			Q93,255.00						
				✓						

**Conclusión:**

La prueba se considera satisfactoria, ya que los ingresos fueron depositados al al banco el siguiente día hábil, en forma íntegra.

Descripción	CORTE DE FORMAS			
	PRIMERO		ULTIMO	
	Fecha	No.	Fecha	No.
Informe de cobradores	25/11/2010	897	29/11/2010	904
Recibo de cobradores	25/11/2010	6067	29/11/2010	6100

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Cerencia Regional de Ventas**

REF.:	B - 1
Elaboró	CEMF
Fecha	28/12/2010

**TIENDA PRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**CUENTAS POR COBRAR**  
**REPORTE CARTERA DE CREDITOS**  
**AL 27 DE Diciembre de 2,010**

PPT

Tienda: Plaza Rodeo		LISTADO MAESTRO DE CUENTAS DE CRÉDITO									Pág. 1/1
AL: 27 de diciembre 2,010											
Unidad Monetaria Quetzales											
No.	CUENTA	PEDIDO	CLIENTE	CLASIF.	SALDO SIN INTERESES	INT. X ATRASO	SALDO	MESES PLAZO	FECHA 1ER. PAGO	MESES ATRAZO	
1	10010	11234	Jiménez Flores Edwin Augusto	Cli	Q 4,294.00	Q 1,001.00	Q 5,295.00	18	15/06/09	7 -	
2	10256	11456	López Estrada Gladys Lorena	Cli	Q 4,357.00	Q 435.00	Q 4,792.00	18	19/06/09	3 -	
3	10345	11590	Solares Pérez José Augusto	Cli	Q10,366.00	Q 1,727.00	Q 12,093.00	24	27/06/09	5 -	
4	10459	11788	Chun Yax Federico	Cli	Q 1,636.00	Q -	Q 1,636.00	18	30/06/09	0	
5	10548	11986	Choy Zet María Maltilde	Cli	Q 2,724.00	Q 636.00	Q 3,360.00	18	03/07/09	7 -	
6	10653	12184	Puac Ordoñez René Roderico	Cli	Q 3,015.00	Q 703.00	Q 3,718.00	24	07/07/09	7 -	
7	10623	12382	López Morales Oscar Leonel	Cli	Q 1,555.00	Q -	Q 1,555.00	18	14/07/09	0	
8	10732	12580	Mijángos Ortiz Jorge Amilcar	Cli	Q 2,050.00	Q -	Q 2,050.00	18	18/07/09	0	
9	10845	12778	Guzman Solis José Guillermo	Cli	Q 3,338.00	Q 779.00	Q 4,117.00	6	24/07/09	5 -	
10	10958	12976	Cuma Fajardo Aleida Judith	Cli	Q 3,266.00	Q 218.00	Q 3,484.00	18	30/07/09	2 -	
11	11071	13174	Martínez Jiménez Héctor Raúl	Cli	Q 1,699.00	Q -	Q 1,699.00	12	01/08/09	0	
12	11184	13372	Latin Peñate Demetrio	Cli	Q 4,285.00	Q 857.00	Q 5,142.00	24	03/08/09	6 -	
13	11297	13570	Quiñonez Culajay Rosa del Carmen	Cli	Q 1,314.00	Q -	Q 1,314.00	24	05/08/09	0	
14	11410	13768	Barrientos Arana Candida Claudia	Cli	Q 400.00	Q -	Q 400.00	18	12/08/09	0	
15	11523	13966	Rodriguez Reyes William	Cli	Q 1,900.00	Q 63.00	Q 1,963.00	18	17/08/09	1 -	
16	11636	14164	Ramirez Reyna Elvis Arturo	Cli	Q 985.00	Q -	Q 985.00	12	20/08/09	0	
17	11749	14362	Mendoza Mérida Byron Amilcar	Cli	Q 1,868.00	Q -	Q 1,868.00	24	21/08/09	0	
18	11862	14560	Herandez Herrera Iris Magdalena	Cli	Q 852.00	Q -	Q 852.00	12	29/09/09	0	
19	11975	14758	Alvarez Rosales Juan José	Cli	Q 777.00	Q -	Q 777.00	18	02/09/09	0	
20	12088	14956	Sarazúa Lima angel Gabriel	Cli	Q 1,889.00	Q 63.00	Q 1,952.00	24	08/09/09	1 -	
21	12201	15154	Montesinos García Manuel David	Cli	Q 704.00	Q -	Q 704.00	18	15/10/09	0	
22	12314	15352	Argueta Cub Ileana Guisela	Cli	Q 1,499.00	Q 49.00	Q 1,548.00	24	25/10/09	1 -	
23	12427	15550	Flores Avila Gilda Amalia	Cli	Q 1,993.00	Q -	Q 1,993.00	18	30/10/09	0	
24	12540	15748	Girón Perez Luis Armando	Cli	Q 355.00	Q -	Q 355.00	12	01/11/09	0	
25	12653	15946	Rivera Vásquez Carlos Antonio	Cli	Q 3,005.00	Q 301.00	Q 3,306.00	12	07/11/09	3 -	
26	12766	16144	Vicente Gregorio Paula	Cli	Q 2,424.00	Q -	Q 2,424.00	18	14/11/09	0	
27	12879	16342	Arrióla Girón Héctor Antonio	Cli	Q 1,207.00	Q -	Q 1,207.00	12	20/11/09	0	
28	12992	16540	Pacajo González Juan Gabriel	Cli	Q 907.00	Q 35.00	Q 942.00	12	28/11/09	1 -	
29	13105	16738	Calderón De Muralles Ada Leticia	Cli	Q 1,983.00	Q 132.00	Q 2,115.00	12	09/12/09	2 -	
30	13218	16936	Lux López antonio	Cli	Q 2,832.00	Q -	Q 2,832.00	24	11/12/09	0	
31	13331	17134	Morán Mendoza Ana Miriam	Cli	Q 2,129.00	Q -	Q 2,129.00	6	17/12/09	0	
32	13444	17332	Castro Reyes Rosa María	Cli	Q 3,004.00	Q -	Q 3,004.00	18	21/12/09	0	
33	13557	17530	Amador Gómez manuel Antonio	Cli	Q 974.00	Q -	Q 974.00	12	23/12/09	0	
34	13670	17728	Juarez Flores Juan Antonio	Cli	Q 805.00	Q -	Q 805.00	6	24/12/09	0	
35	13783	17926	García Flores José María	Cli	Q 3,682.00	Q 125.00	Q 3,807.00	18	28/12/09	1 -	
36	13896	18124	Hernández Jiménez ana Eugenia	Cli	Q 1,398.00	Q -	Q 1,398.00	18	15/01/10	0	
37	14009	18322	Ramos Suruy Lidia	Cli	Q 1,798.00	Q -	Q 1,798.00	6	20/01/10	0	
38	14122	18520	Chávez Folgar Wilfredo	Cli	Q 5,382.00	Q -	Q 5,382.00	6	03/02/10	0	
39	14235	18718	Lémus Yoc Ingrid Norma	Cli	Q 2,751.00	Q -	Q 2,751.00	12	07/02/10	0	
					<b>Q91,402.00</b>	<b>Q 7,124.00</b>	<b>Q 98,526.00</b>	<b>B-1-1 1/4</b>			
<b>NOTA:</b>		<b>Muestra seleccionada del 5% de la cartera total de créditos, clientes con atraso de 1 a 7 meses se tomo el 5% sobre cartera vencida B-1-1 5/5.</b>									



**TIENDA FRESIO FACIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

**TIENDA FRESIO FACIL, S.A. PLAZA FORTO**  
**CUENTAS POR COBRAR**  
**Cuentas seleccionadas para confirmación**  
**AL 28 DE Diciembre de 2010**

REF.:	B - 1-1 2/5
Elaboró	CEMF
Fecha	28/12/2010

No. De factura	Fecha de Factura	No. De cuenta	Nombre del Cliente	Saldo de cuenta Q.	RESULTADOS		Observaciones
					Conforme	Inconforme	
5678	03/07/09	10548	Choy Zet María Maltilde	Q. 3,360.00		Q. 3,360.00	En verificación realizada se comprobó que la dirección que tiene el expediente no existe.
6281	03/08/09	11184	Latin Peñate Demétrio	Q. 5,142.00		Q. 5,142.00	Dirección que aparece en el expediente es inexistente.
			<b>Dirección falsa:</b>			<b>Q. 8,502.00</b>	
5251	15/06/09	10010	Jiménez Flores Edwin Augusto	Q. 5,295.00		Q. 5,295.00	La persona que nos atendió, indico que tiene 30 años de vivir en ese domicilio y que la persona que se menciona como deudor nunca ha vivido allí ni la conoce
			<b>Dirección real, cliente no existe:</b>			<b>Q. 5,295.00</b>	
5448	19/06/09	10256	López Estrada Gladys Lorena	Q. 4,792.00		Q. 4,792.00	El cliente declaró nunca haber recibido el artículo que se señala, ni nunca haber recibido el crédito mencionado
5698	07/07/09	10653	Puac Ordoñez René Roderico	Q. 3,718.00		Q. 3,718.00	pero hace como 5 meses, el cual había pagado oportunamente; últimamente no ha requerido crédito
8126	07/11/09	12653	Rivera Vásquez Carlos Antonio	Q. 3,306.00		Q. 3,306.00	El cliente indico haber tenido crédito en la tienda pero hace ya mas 7 meses y que recientemente no ha solicitado ningún crédito.
			<b>Creditos ficticios:</b>			<b>Q.11,816.00</b>	
							El cliente manifestó que con fecha 15 de julio del mismo año, devolvió la mercadería al Sr. Victor Lopez Ejecutivo de Créditos ya que no podía seguirlo pagando, habiéndole dejado firmado en una hoja de papel bond simple la recepción de los artículos.
5598	27/06/09	10345	Solares Pérez José Augusto	Q.12,093.00		Q.12,093.00	
			<b>Cliente devolvio mercadería:</b>			<b>Q.12,093.00</b>	
							El cliente afirmó que suvo era dicho crédito, pero que el mismo término de pagarlo en el mes de diciembre, lo anterior lo sustentó con la factura original que obra en su poder y seis recibos simples comprobantes de pago firmados por el ejecutivo de créditos.
6023	24/07/09	10845	Guzman Solis José Guillermo	Q. 4,117.00		Q. 4,117.00	
			<b>Cliente pago y no ingreso el dinero:</b>			<b>Q. 4,117.00</b>	
6112	30/07/09	10958	Cuma Fajardo Aleida Judith	Q. 3,484.00	Q. 3,484.00		Empleado de la Tienda
7313	08/09/09	12088	Sarazúa Lima angel Gabriel	Q. 1,952.00	Q. 1,952.00		Empleado de la Tienda
8445	09/12/09	13105	Calderón De Murallles Ada Leticia	Q. 2,115.00	Q. 2,115.00		Empleado de la Tienda
			<b>Empleados de la tienda:</b>			<b>Q. 7,551.00</b>	
7463	25/10/09	12314	Argueta Cub Ileana Guisela	Q. 1,548.00	Q. 1,548.00		Cliente conforme con saldo, asegura que a finales de este mes pondrá al día su cuenta.
8322	28/11/09	12992	Pacajo González Juan Gabriel	Q. 942.00	Q. 942.00		Cliente conforme con saldo, indico que a finales de este mes se pondrá al día con su cuenta.
6687	17/08/09	11523	Rodríguez Reyes William	Q. 1,963.00	Q. 1,963.00		Cliente conforme con saldo, asegura que la próxima semana pondrá al día su cuenta.
8770	28/12/09	13783	García Flores José María	Q. 3,807.00	Q. 3,807.00		Cliente conforme con saldo, asegura que a finales de este mes pondrá al día su cuenta.
						<b>Q.15,811.00</b>	
						<b>Q.41,823.00</b>	

**NOTA:**  
Para efectos de confirmación de saldos se consideró el total de la muestra seleccionada en arqueo.

**Conclusión:**  
Con base a los procedimientos y técnicas de Auditoría aplicados al área de cuentas por cobrar se determino el fraude cometido por el Sr. Victor M. Lopez Ejecutivo de Créditos) en contra del patrimonio de la empresa por un monto de Q.41,823.00

Total Cartera	Q	556,095.00	100%
Confirmado	Q	57,634.00	10%
No confirmado	Q	498,461.00	90%

**ACTA ADMINISTRATIVA SUGERIDA POR IRREGULARIDADES AREA CRÉDITOS**

<b>B -1- 1 3/5</b>
--------------------

**PRESTO FÁCIL, S.A.**  
**GERENCIA REGIONAL DE VENTAS**

**ACTA ADMINISTRATIVA**

En la ciudad de Guatemala, siendo las 15:00 horas del día viernes 31 de diciembre 2,010, en las instalaciones que ocupa la tienda denominada Presto fácil Plaza Rodeo propiedad de la Entidad Presto Fácil, S.A.; yo Carlos Enrique Martínez Gerente Regional de Ventas en representación de la entidad mencionada, procedo a levantar la presente Acta Administrativa en virtud de la revisión realizada al área de Créditos y cobros de esta tienda, en donde se determinaron las siguientes irregularidades cometidas por el sr. Armando Godoy, Ejecutivo de créditos y cobros de esta tienda.

**Primero:**

Se determinó el levantamiento en el sistema electrónico de la tienda de (6) seis créditos ficticios que corresponden a las cuentas siguientes: 10010 a nombre del sr. Edwin Augusto Jiménez flores con saldo de Q. 5,295.00, cuenta número 10256 a nombre de la Sra. Gladys Lorena López Estrada con un saldo de Q. 4,792.00, cuenta número 10548 a nombre de la Sra. María Matilde Choy Zet con un saldo de Q.3,360.00, cuenta número 10653 a nombre del Sr. René Roderico Puac Ordóñez con saldo de Q.3,718.00, cuenta número 11184 a nombre del Sr. Demetrio Latín Peñate con saldo de Q.5,142.00, cuenta número 12653 a nombre del Sr. Carlos Antonio Rivera Vásquez con un saldo de Q.3,306.00. La sumatoria del saldo de las cuentas anteriores asciende a Q. 25,613.00

En visita realizada a las personas a nombre de quien aparecen los créditos se constató que no habían adquirido dichos créditos y que las firmas que soportaban los mismos eran falsas, así también pudimos determinar que las direcciones que registran los créditos de las cuentas número 11184 y 10548 son inexistentes.

**Segundo:**

Se comprobó la devolución de mercancía por parte del cliente José Augusto Solares Pérez de la cuenta número 10345 que a la fecha tiene un saldo de Q. 12,093.00 mercancía que nunca ingreso a los registros de la tienda por lo que actualmente existe ese faltante.

**Tercero:**

Así mismo, el señor Armando Godoy se apropió del total de la cobranza realizada al cliente José Guillermo Guzmán Solís a quien le extendió como comprobante de cobro recibos simples, la cuenta crédito es la número 10845 con saldo de Q. 4,117.00.

**Cuarto:**

Así también se determinó el otorgamiento de (3) tres créditos a empleados de la tienda, a sabiendas de que por política interna de la empresa está prohibido y las que a la fecha se encuentran con atraso en sus pagos, siendo las cuentas siguientes: cuenta número 10958 a nombre de Aleida Judith Cuma Fajardo con un saldo de Q. 3,484.00, cuenta número 12088 a nombre de Ángel Gabriel Sarazúa Lima con un saldo de Q. 1,952.00 y cuenta número 13105 a nombre de Ada Leticia Calderón de Muralles con un saldo de Q. 2,115.00. La sumatoria del saldo de las cuentas anteriores asciende a Q. 7,551.00.

**Quinto:**

Es de mencionar que el Señor Armando Godoy, es responsable de las irregularidades descritas se negó a firmar la presente acta administrativa queriendo con esto evadir su responsabilidad, por lo que se adjunta a esta acta toda la evidencia documental recabada como comprobante de prueba donde consta las anomalías cometidas por esta persona.

Por lo anteriormente expuesto y de acuerdo a la evidencia obtenida con base a los procedimientos de auditoria, se llegó a determinar por concepto de fraude un daño patrimonial a la entidad Presto Fácil, S.A. Por la cantidad de Cuarenta y un mil ochocientos veintitrés quetzales (Q. 41,823.00), y por incumplimiento a las políticas de Crédito de la empresa un monto de Siete mil quinientos cincuenta y un quetzales (Q.7,551.00).

No habiendo nada más que hacer constar se cierra la presente acta administrativa para los efectos legales conducentes; en el lugar, hora y fecha arriba indicados, firman al calce para su debida constancia de los hechos mencionados por quienes en ella intervinieron.

Armando Godoy Juárez  
Ejecutivo de Créditos y Cobros

Lisbeth Valle de León  
Gerente de Tienda

Carlos Enrique Martínez Flores  
Gerente Regional de Ventas

**PRESTO FÁCIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

REF.:	B -1-1 4/5
Elaboró	CEMF
Fecha	29/12/2010

**TIENDA PRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
CUENTAS POR COBRAR  
**Análisis de Recibos de Cobro**  
AL 29 DE Diciembre de 2,010

RECIBO DE COBRO		FECHA DE EMISIÓN		OBSERVACIONES
DEL No.	AL No.	DEL	AL	
5,401	5,450	∂ ± 01/09/10	05/09/10	
5,451	5,500	∂ 06/09/10	12/09/10	
5,501	5,550	∂ 13/09/10	17/09/10	
5,551	5,600	∂ 18/09/10	22/09/10	
5,601	5,650	∂ 23/09/10	01/10/10	
5,651	5,700	∂ 02/10/10	08/10/10	
5,701	5,750	∂ 09/10/10	15/10/10	
5,751	5,800	∂ 16/10/10	22/10/10	
5,801	5,850	∂ 23/10/10	27/10/10	
5,851	5,900	∂ 26/10/10	04/11/10	
5,901	5,950	∂ 05/11/10	11/10/10	
5,951	6,000	∂ 11/11/10	17/11/10	
6,001	6,050	∂ 18/11/10	03/12/10	
6,051	6,100	∂ 25/11/10	28/12/10	
6,101	10,000	∂ ↓ ===	===	

NOTA:

Le fueron remitidos al Gerente de tienda por parte de la Central recibos de la numeración del 5,501 al 10,000, según memorando de fecha 15-10-2010 firmado de conformidad.

± Recibos verificados en su aplicación al registro auxiliar de clientes, observando su liquidación oportuna y por el monto que fueron emitidos, en las fechas del periodo indicado.

∂ Documentación examinada.

REF.: B-1-1 5/5

**CONSOLIDADO ANTIGUEDAD SALDOS CARTERA PRESTO FACIL PLAZA RODEO, S.A.**

MES	1 A 30 DIAS		31 A 60 DIAS		61 A 90 DIAS		91 A 120 DIAS		121 DIAS AMIAS		TOTAL CARTERA EN ATRASO		SALDO CARTERA	%
	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES		
Octubre	Q 111,882	Q 9,284	Q 46,294	Q 4,208	Q 155,353	Q 17,089	Q 114,864	Q 12,635	Q 295,204	Q 32,472	Q 723,596	Q 75,688	Q 1,809,377	40.0%
Noviembre	Q 82,845	Q 6,601	Q 54,197	Q 3,288	Q 32,427	Q 3,567	Q 100,090	Q 11,010	Q 408,383	Q 44,922	Q 677,942	Q 69,388	Q 1,648,642	41.1%
Diciembre	Q 93,008	Q 7,223	Q 32,856	Q 1,951	Q 25,197	Q 2,772	Q 10,820	Q 1,190	Q 394,213	Q 43,363	Q 556,095	Q 56,499	Q 1,929,000	28.8%
DIF. MES ANTERIOR	Q 10,164	Q 621	Q (21,341)	Q (1,337)	Q (7,230)	Q (795)	Q (89,270)	Q (9,820)	Q (14,170)	Q (1,559)	Q (121,846)	Q (12,889)	Q 280,358	-12.29%
% ATRAZO CARTERA	5%		2%		1%		1%		1%		20%		29%	100%

B-1-1 2/5

B-1

**PRESTO FÁCIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

REF.:	C - 1 1/2
Elaboró	CEMF
Fecha	29/12/2010

**TIENDA PRESTO FÁCIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**INVENTARIOS**  
**REPORTE DE EXISTENCIAS**  
AL 29 DE Diciembre de 2,010

PPT

Tienda: Capital Plaza Rodeo

29/12/2010

Pág. 1/2

**LISTADO GENERAL DE SALDOS DE MERCANCIA**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO Q.	EXISTENCIA		TOTAL U.	TOTAL Q.
			VENTA	EXHIBICIÓN		
1	<b>TV Y VIDEO CASETERAS</b>					
10245	TV PANASONIC CT-G297 29"	Q 4,799.00	4	1	5	Q 23,995.00
10249	TV SANSUNG CT- 50668Z 20"	Q 2,599.00	5	1	6	Q 15,594.00
12530	TV SONY KV- 29 SL 40/42 29"	Q 5,199.00	5	1	6	Q 31,194.00
13057	TV PHILIPS 20PT424 A 20"	Q 2,099.00	4	1	5	Q 10,495.00
14523	TV SHARP 20LK-60 20" ESTEREO	Q 2,699.00	3	1	4	Q 10,796.00
14697	TV SAMSUNG C-3338 14"	Q 1,799.00	7	1	8	Q 14,392.00
18111	VCR SHARP VCA 592 4 CAB	Q 1,099.00	3	1	4	Q 4,396.00
18112	TV SHARP 26 LV40 26"	Q 3,799.00	4	1	5	Q 18,995.00
18114	VCR PHILIPS 79950 5CAB HIFI	Q 1,549.00	5	1	6	Q 9,294.00
	TOTAL LÍNEA		40	9	49	Q 139,151.00
			^	^	^	^
5	<b>RADIOGRABADORAS Y EQUIPOS DE SONIDO</b>					
50180	MINI SONY MHC-GRX80 3CD 3400W	Q 4,599.00	4	1	5	Q 22,995.00
51286	MINI PANASONIC SC-AK27P-S 5CD	Q 2,699.00	2	1	3	Q 8,097.00
53697	RG SONY CFM-10/155 1 DECK	Q 345.00	15	1	16	Q 5,520.00
54987	MINI JVC MX-D302T 1000W	Q 2,799.00	3	1	4	Q 11,196.00
57030	RG SONY CFS-717S 130W	Q 1,249.00	3	1	4	Q 4,996.00
57072	MINI PHILIPS FW850C/21 2800W	Q 2,599.00	4	1	5	Q 12,995.00
57073	MINI AIWA NSX-S111 300W 3CD	Q 1,549.00	3	1	4	Q 6,196.00
58267	MINI SONY LBT DR-330 1700W 5CD	Q 3,699.00	3	1	4	Q 14,796.00
58276	RG PANASONIC RX-FS430 120W	Q 525.00	2	1	3	Q 1,575.00
58278	RG SONY CFD S38/E92 130W 1CD	Q 1,015.00	1	1	2	Q 2,030.00
	TOTAL LÍNEA		40	10	50	Q 90,396.00
			^	^	^	^
6	<b>ESTUFAS</b>					
65237	EST. MABE 1600 30"	Q 2,189.00	6	1	7	Q 15,323.00
65252	EST MABE MX 1365 30"	Q 3,599.00	4	1	5	Q 17,995.00
65260	EST ATLAS 30GOSTB 30"	Q 2,249.00	3	1	4	Q 8,996.00
65291	EST ACROS AXE 2270 20"	Q 1,999.00	3	1	4	Q 7,996.00
65334	EST ACROS AXE 3450 30"	Q 2,725.00	2	1	3	Q 8,175.00
65585	EST TAPPAN GT 30 30" ALMENDRA	Q 1,599.00	4	1	5	Q 7,995.00
65591	EST TAPPAN GT 30 30" AMARILLA	Q 1,599.00	5	1	6	Q 9,594.00
67810	EST KENMORE 2278226/2278221 20"	Q 1,999.00	3	1	4	Q 7,996.00
67812	EST KENMORE 2278226/2278321 30"	Q 2,919.00	4	1	5	Q 14,595.00
	TOTAL LÍNEA		34	9	43	Q 98,665.00
			^	^	^	^

**PRESTO FÁCIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

REF.:	C - 1 2/2
Elaboró	CEMF
Fecha	29/12/2010

**TIENDA PRESTO FÁCIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**INVENTARIOS**  
**REPORTE DE EXISTENCIAS**  
AL 29 DE Diciembre de 2,010

PPT

Tienda: Plaza Rodeo

29/12/2010

Pág. 2/2

**LISTADO GENERAL DE SALDOS DE MERCANCIA**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO Q.	EXISTENCIA		TOTAL U.	TOTAL Q.
			VENTA	EXHIBICIÓN		
7	REFRIGERADORAS				0	Q -
73519	REF MABE GM 12/RMG50Y 12"	Q 3,499.00	3	1	4	Q 13,996.00
73521	REF MABE GM13/RMG60Y13"	Q 3,399.00	4	1	5	Q 16,995.00
73625	REF ACROS ARM09 9"	Q 2,999.00	5	1	6	Q 17,994.00
73626	REF ATLAS C10S 9"	Q 2,999.00	1	1	2	Q 5,998.00
73638	REF ATLAS C12S 11"	Q 3,149.00	2	1	3	Q 9,447.00
73680	REF ACROS RL 1107 11"	Q 3,299.00	3	1	4	Q 13,196.00
73689	REF ACROS ARM10 10"	Q 3,049.00	1	1	2	Q 6,098.00
	TOTAL LINEA		19	7	26	Q 83,724.00
			^	^	^	^
8	LAVADORAS					
82586	LAV ACROS ALS 5110 15 LBS	Q 2,999.00	2	1	3	Q 8,997.00
82598	LAV ACROS ALS 7723 16 LBS	Q 3,299.00	3	1	4	Q 13,196.00
82620	LAV GE TL50 14 LBS	Q 3,799.00	2	1	3	Q 11,397.00
82714	LAV GE TL 110 22 LBS	Q 4,499.00	3	1	4	Q 17,996.00
82845	LAV KENMORE 2278228/2278221 20"	Q 1,999.00	2	1	3	Q 5,997.00
	TOTAL LINEA		12	5	17	Q 57,583.00
			^	^	^	^
10	ENSERES MENORES					
107892	EXPRIMIDOR OSTER MOD 4100-8	Q 179.00	8	1	9	Q 1,611.00
108073	BATIDORA OSTER 2603 6 VEL MAN	Q 179.00	13	1	14	Q 2,506.00
108194	PLANCHA PHILIPS HI-282 VAPOR	Q 179.00	10	1	11	Q 1,969.00
108211	PLANCHA OSTER 4012-12 SECA	Q 135.00	14	1	15	Q 2,025.00
108252	BATIDORA B&D M-275 5 VEL/PED	Q 399.00	15	1	16	Q 6,384.00
108346	TOSTADOR B&D MOD T-201	Q 165.00	14	1	15	Q 2,475.00
108425	PICATODO OSTER ADO-1	Q 145.00	13	1	14	Q 2,030.00
108427	ABRELATAS OSTER 3146	Q 129.00	12	1	13	Q 1,677.00
108428	SANWICHERA OSTER MOD 3850	Q 265.00	11	1	12	Q 3,180.00
108536	HORNO TOSTADOR OSTER 5777-12	Q 349.00	4	1	5	Q 1,745.00
108538	OLLA DE PRESION ROCHEDO 8LTS	Q 345.00	3	1	4	Q 1,380.00
108539	OLLA DE PRESION ROCHEDO 6LTS	Q 305.00	2	1	3	Q 915.00
108541	OLLA DE PRESION ROCHEDO 4TLS	Q 245.00	1	1	2	Q 490.00
108571	LIC PHILIPS HR2803/2805 3 VEL	Q 275.00	4	1	5	Q 1,375.00
108697	EXTRACTOR OSTER MOD 3169	Q 349.00	9	1	10	Q 3,490.00
	TOTAL LINEA		133	15	148	Q 33,252.00
			^	^	^	^
	<b>TOTAL GENERAL</b>		278	55	333	Q502,771.00
			^	^	^	^

**NOTA:**

Inventario de existencias de mercadería en sistema que incluye la existencia en bodega mas lo exhibido, este reporte servira para realizar la toma fisica en tienda y determinar diferencias ver PP C- 1-1 3/6

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

REF.:	C -1-1 1/6
Elaboró	CEMF
Fecha	29/12/2010

**TIENDA PRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**INVENTARIOS**  
**CORTE DE FORMAS**  
**AL 29 DE Diciembre de 2,010**

DOCUMENTO	FECHA	ÚLTIMAS USADAS		SIGUIENTE EN USAR
Facturas Cambiarias	28/12/10	9,026	© ï	9,027
Notas de Débito	27/12/10	1,025	© ï	1,026
Notas de Crédito	25/12/10	804	© ï	805
Transferencias	28/12/10	224	© ï	225
Pedidos de Ventas	28/12/10	9,072	© ï	9,073
Recibos de Mercancia en Servicio	24/12/10	201	© ï	202
Recibos de Mercancia en Deposito	28/12/10	505	© ï	506

- © ï Sigüentes 5 números vistos en blanco o con fecha posterior a la indicada  
 Esta factura y las 5 anteriores cotejados al libro de ventas, auxiliar de clientes y de inventario y todas tienen fecha antes o a la fecha indicada
- ï  
 ÷ Esta nota de débito y crédito y las 5 anteriores cotejadas al auxiliar de ctes.  
 Esta transferencia y las 5 anteriores cotejadas al registro auxiliar de inventarios de la tienda emisora y receptora.
- ®  
 ¢ Este pedido de ventas y los 5 anteriores cotejados a las facturas de venta respectivas.
- «  
 Este recibo y los 5 anteriores cotejados al auxiliar de inventarios en servicio y deposito y auxiliares de clientes de revisión anterior.

**DRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

REF.:	C -1-1 2/6
Elaboró	CEMF
Fecha	29/12/2010

**TIENDA DRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**INVENTARIOS**  
**RECUESTO FISICO DE MERCANCIA**  
**AL 29 DE Diciembre de 2,010**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECUESTO FISICO	EXISTENCIA		VARIACIONES
			FÍSICO	AUXILIAR	
1	<b>TV Y VIDEO CASETERAS</b>				
10245	TV PANASONIC CT-G297 29"	1+3+2	6	5	1 4/6
10249	TV SANSUNG CT- 50668Z 20"	1+3+2	6	6	0
12530	TV SONY KV- 29 SL 40/42 29"	1+4	5	6	-1 4/6
13057	TV PHILIPS 20PT424 A 20"	1+3+1	5	5	0
14523	TV SHARP 20LK-60 20" ESTEREO	1+3	4	4	0
14697	TV SAMSUNG C-3338 14"	1+5+2	8	8	0
18111	VCR SHARP VCA 592 4 CAB	1+3	4	4	0
18112	TV SHARP 26 LV40 26"	1+4	5	5	0
18114	VCR PHILIPS 79950 5CAB HIFI	1+3+2	6	6	0
	TOTAL LINEA		49	49	0
			^	^	
5	<b>RADIOGRABADORAS Y EQUIPOS DE SONIDO</b>				
50180	MINI SONY MHC-GRX80 3CD 3400W	1+4	5	5	0
51286	MINI PANASONIC SC-AK27P-S 5CD	1+2	3	3	0
53697	RG SONY CFM-10/155 1 DECK	1+10+5	16	16	0
54987	MINI JVC MX-D302T 1000W	1+3	4	4	0
57030	RG SONY CFS-717S 130W	1+2	3	4	-1 4/6
57072	MINI PHILIPS FW850C/21 2800W	1+4	5	5	0
57073	MINI AIWA NSX-S111 300W 3CD	1+2+1	4	4	0
58267	MINI SONY LBT DR-330 1700W 5CD	1+3	4	4	0
58276	RG PANASONIC RX-FS430 120W	1+2	3	3	0
58278	RG SONY CFD S38/E92 130W 1CD	1+2	3	2	1 4/6
	TOTAL LINEA		50	50	0
			^	^	
6	<b>ESTUFAS</b>				
65237	EST. MABE 1600 30"	1+5+1	7	7	0
65252	EST MABE MX 1365 30"	1+2+2	5	5	0
65260	EST ATLAS 30GOSTB 30"	1+3	4	4	0
65291	EST ACROS AXE 2270 20"	1+2+1	4	4	0
65334	EST ACROS AXE 3450 30"	1+2	3	3	0
65585	EST TAPPAN GT 30 30" ALMENDRA	1+4+1	6	5	1 4/6
65591	EST TAPPAN GT 30 30" AMARILLA	1+4	5	6	-1 4/6
67810	EST KENMORE 2278226/2278221 20"	1+3	4	4	0
67812	EST KENMORE 2278226/2278321 30"	1+4	5	5	0
	TOTAL LÍNEA		43	43	0
			^	^	^

**DRESTO FACIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

REF. :	C - 1-1 3/6
Elaboró	CEMF
Fecha	29/12/2010

**TIENDA DRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**INVENTARIOS**  
**RECuento FÍSICO DE MERCANCIA**  
AL 29 DE Diciembre de 2,010

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECuento FISICO	EXISTENCIA		VARIACIONES
			FÍSICO	AUXILIAR	
7	REFRIGERADORAS				
73519	REF MABE GM 12/RMG50Y 12"	1+2+1	4	4	0
73521	REF MABE GM13/RMG60Y13"	1+4	5	5	0
73625	REF ACROS ARM09 9"	1+2+3	6	6	0
73626	REF ATLAS C10S 9"	1+1	2	2	0
73638	REF ATLAS C12S 11"	1+2	3	3	0
73680	REF ACROS RL 1107 11"	1+3	4	4	0
73689	REF ACROS ARM10 10"	1+1	2	2	0
	TOTAL LINEA		26	26	0
			^	^	
8	LAVADORAS				
82586	LAV ACROS ALS 5110 15 LBS	1+2	3	3	0
82598	LAV ACROS ALS 7723 16 LBS	1+2+1	4	4	0
82620	LAV GE TL50 14 LBS	1+2	3	3	0
82714	LAV GE TL 110 22 LBS	1+3	4	4	0
82845	LAV KENMORE 2278228/2278221 20"	1+2	3	3	0
	TOTAL LINEA		17	17	0
			^	^	
10	ENSERES MENORES				
107892	EXPRIMIDOR OSTER MOD 4100-8	1+3+4	8	9	-1 4/6
108073	BATIDORA OSTER 2603 6 VEL MAN	1+7+3+3	14	14	0
108194	PLANCHA PHILIPS HI-282 VAPOR	1+5+3+2	11	11	0
108211	PLANCHA OSTER 4012-12 SECA	1+4+3+2+2+3	15	15	0
108252	BATIDORA B&D M-275 5 VEL/PED	1+5+3+5+2	16	16	0
108346	TOSTADOR B&D MOD T-201	1+5+6+3	15	15	0
108425	PICATODO OSTER ADO-1	1+5+6+1	13	14	-1 4/6
108427	ABRELATAS OSTER 3146	1+8+2+1	12	13	-1 4/6
108428	SANWICHERA OSTER MOD 3850	1+6+5	12	12	0
108536	HORNO TOSTADOR OSTER 5777-12	1+3+1	5	5	0
108538	OLLA DE PRESION ROCHEDO 8LTS	1+1+2	4	4	0
108539	OLLA DE PRESION ROCHEDO 6LTS	1+1+1	3	3	0
108541	OLLA DE PRESION ROCHEDO 4LTS	1+1	2	2	0
108571	LIC PHILIPS HR2803/2805 3 VEL	1+3+1	5	5	0
108697	EXTRACTOR OSTER MOD 3169	1+9	10	10	0
	TOTAL LINEA		145	148	-3
			^	^	

NOTA I: En el recuento físico efectuado, se verificó el 100% del producto en existencia

NOTA II: La toma física fue realizada en compañía del Gerente de Tienda, teniéndose cuidado de que no figurara dentro de las existencias mercancía dañada o aparente lento movimiento.

A Se observó que la mercancía correspondiente a enseres menores no se encontraba adecuadamente clasificada de acuerdo a su codificación respectiva.

**PRESTO FACIL, S.A.**  
Gerencia Regional de Ventas

REF. :	C - 1-1 4/6
Elaboró	CEMF
Fecha	30/12/2010

**TIENDA DEESTO FACIL, S.A. PLAZA BODEFO**

**INVENTARIOS**

**DIFERENCIAS EN INVENTARIO FÍSICO**

AL 30 DE Diciembre de 2,010

CÓDIGO	DESCRIPCION	SALDO PC.	TOMA FISICA	FALTANTE	SOBRANTE	PRECIO UNITARIO Q.	IMPORTE FALTANTE Q.	IMPORTE SOBRANTE Q.	OBSERVACIONES
10246	TV PANASONIC CT-G2937 29"	5	6		1	Q.4,799.00	Q. -	Q.4,799.00	Cruce # 1
12530	TV SONY KV-29SL40/42 29"	6	5	1		Q.5,199.00	Q.5,199.00	Q. -	Cruce # 1
57030	RG SONY CFS-7175 130W	4	3	1		Q.1,249.00	Q.1,249.00	Q. -	Cruce # 2
58278	RG SONY CFD-S38/E92 130W CD	2	3		1	Q.1,015.00	Q. -	Q.1,015.00	Cruce # 2
65585	EST TAPPAN GT30 30" ALMENDRA	5	6		1	Q.1,599.00	Q. -	Q.1,599.00	Cruce # 3
65591	EST TAPPAN GT30 30" AMARILLA	6	5	1		Q.1,595.00	Q.1,595.00	Q. -	Cruce # 3
107892	EXPRIMIDOR OSTER MOD 4100-8	9	8	1		Q. 179.00	Q. 179.00	Q. -	Faltante Real
108425	PICATODO OSTER ADO-1	14	13	1		Q. 145.00	Q. 145.00	Q. -	Faltante Real
108427	ABRELATAS OSTER 3146	13	12	1		Q. 129.00	Q. 129.00	Q. -	Faltante Real
				6	3		Q.8,496.00	Q.7,413.00	
				^	^		^	^	

C-1-1 5/6



Las diferencias de inventario contenidas en esta cédula, son el resultado de la toma física de mercancía realizada el día hoy 30 de Diciembre de 2,010 la cual se practicó en mi presencia y las que me comprometo a aclarar en un plazo no mayor de 48 horas en presencia del Gerente Regional de Ventas Feliciano Valdez de la Empresa Prestamos Inmediatos, S.A. Si se concluye que dichas diferencias son faltantes reales, yo Lisbeth Valle de León asumo la responsabilidad como encargado de la tienda que soy y me comprometo de hacer efectivo económicamente el valor de las mismas.

NOTA : las diferencias anteriores, se ratificaron a través de realizar recuentos y se le dio un plazo de 48 horas para que buscara las diferencias.

GERENTE DE TIENDA  
LISBETH VALLE DE LEÓN

GERENTE REGIONAL DE VENTAS  
CARLOS ENRIQUE MARTÍNEZ FLORES

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

REF. :	C - 1-1 5/6
Elaboró	CEMF
Fecha	30/12/2010

**TIENDA PRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**

**INVENTARIOS**

**DIFERENCIAS EN INVENTARIO FÍSICO**

AL 30 DE Diciembre de 2,010

**CRUCES EN DESPACHO DE MERCANCIA:**

CÓDIGO	DESCRIPCION	FALTANTE	SOBRANTE	PRECIO UNITARIO Q.	IMPORTE A COBRAR Q.
10246	TV PANASONIC CT-G2937 29"		1	Q 4,799.00	Q -
12530	TV SONY KV-29SL40/42 29"	1		Q 5,199.00	Q 400.00
57030	RG SONY CFS-717S 130W	1		Q 1,249.00	
58278	RG SONY CFD-S38/E92 130W CD		1	Q 1,015.00	Q 234.00
65585	EST TAPPAN GT30 30" ALMENDRA		1	Q 1,599.00	Q -
65591	EST TAPPAN GT30 30" AMARILLA	1		Q 1,595.00	Q -
		3	3	( A )	Q 634.00
		^	^		^

**FALTANTES REALES EN INVENTARIO**

CÓDIGO	DESCRIPCION	FALTANTE	PRECIO UNITARIO Q.	IMPORTE A COBRAR Q.
107892	EXPRIMIDOR OSTER MOD 4100-8	1	Q 179.00	Q 179.00
108425	PICATODO OSTER ADO-1	1	Q 145.00	Q 145.00
108427	ABRELATAS OSTER 3146	1	Q 129.00	Q 129.00
		3		Q 453.00

DIFERENCIA EN CRUCES DE MERCANCIA DESPACHADA ( B ) Q 634.00 ( 1 )

TOTAL Q 1,087.00 C -1- 6/6

^

NOTA I: En esta cédula se incluyen las variaciones netas determinadas en la toma física de mercancía.

- ( A ) Ésta diferencia obedece a cruces entre códigos por errores en despachos de mercancías  
 ( B ) Diferencia no aclarada por Gerente de tienda.

**CONCLUSIÓN:**

Con base al trabajo realizado, se determinaron diferencias netas en el inventario de tienda por un monto de Q.1,087.00, las cuales se originaron por errores en despachos y pérdidas no establecidas por dicho monto firmó pagaré el Gerente de Tienda. Así mismo, se procedió a la realización del ajuste de los saldos de inventario.

**PRESTO FACIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

REF.:	C - 1-1 6/6
Elaboró	CEMF
Fecha	30/12/2010

**TIENDA PRESTO FACIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**INVENTARIOS**  
**PAGARÉ**

NUMERO	LUGAR DE EXPEDICIÓN	FECHA DE EXPEDICIÓN			FECHA DE VENCIMIENTO			BUENO POR
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
UNICO	GUATEMALA	30	12	2,010	31	12	2,010	Q 1,087.00
<p>Deb (o) (emos) y pagaré (mos) incondicionalmente por este PAGARÉ a la orden de:  <b>PRESTO FACIL, S.A.</b> En el lugar y dias citados, la  cantidad de : <u>Un mil ochenta y siete quetzales exactos.</u></p> <p>Valor recibido a mi (nuestra) entera satisfacción. Este PAGARÉ forma parte de serie numerada del 1 al ___ y todos están sujetos a la condición de que al no pagarse cualquiera de ellos a su vencimiento, serán exigibles todos los que le sigan en número. Además de los ya vencidos, desde la fecha de vencimiento de este documento hasta el día de su liquidación, causarán intereses moratorios al tipo de _____% mensual, pagadero en esta ciudad juntamente con el principal.</p> <p>autorizo a Prestamos Inmediatos, S.A. Para que se me descuente de mi Sueldo y/o de mis prestaciones laborales en caso de terminación de mi contrato de Trabajo.</p>								
NOMBRE: <u>LISBETH VALLE DE LEÓN</u> Cédula No. De Orden: <u>A - 1 Número 328505</u> Lugar de expedición: <u>Esta capital</u>				ACCEPT (O) (AMOS):  FIRMA (S) :				
<b>DATOS PERSONALES Y FIRMA (S) DEL (OS) AVAL (ES) AL REVERSO</b>								

NOTA I : Pagaré firmado por la Gerente de tienda para respaldar el pago de los faltantes, en inventario de mercancia determinados según auditoría al 30 de Diciembre del 2,010. Este documento se traslada al Departamento de Recursos Humanos para ser descontado a través de la nomina de sueldos del presente mes.

REF. :	D - 1
Elaboró	CEMF
Fecha	31/12/2010

**EVALUACION RESULTADOS DE CUOTAS DE VENTAS, SOLICITUDES DE CREDITO MES DE DICIEMBRE 2,010  
POR VENDEADOR DE LA TIENDA PLAZA RODEO**

**1. CONSOLIDADO VENTA CONTADO Y CREDITO Y SUS INDICADORES:**

VENDEADOR	A		B		C		D=C/A		E		F		G		H=E/G		I=F/E		J=C/E	
	VENTA TOTAL	CONTADO	CREDITO	MEZCLA CREDITO	CREDITOS SURTIDOS	PRODUCTO FACTURADO	CTES. ATENDIDOS	CIERRE DE VENTAS	ART. X TICKET	TICKET PROMEDIO										
Romedeo Cardona	Q. 68,116	Q. 17,131	Q. 50,985	75%	27	42	52	52%	1.56	Q. 1,862										
Sergio Vielman	Q. 58,874	Q. 20,639	Q. 38,235	65%	20	26	22	91%	1.30	Q. 1,912										
Josue Policarpio	Q. 35,652	Q. 14,254	Q. 21,398	60%	10	18	11	93%	1.76	Q. 2,097										
Mynor Vicente	Q. 42,116	Q. 8,491	Q. 33,625	80%	15	22	30	51%	1.45	Q. 2,217										
Nery Rodriguez	Q. 38,325	Q. 15,586	Q. 22,739	59%	10	11	18	56%	1.09	Q. 2,248										
<b>Total Plaza Rodeo</b>	<b>Q243,083</b>	<b>Q. 76,101</b>	<b>Q166,982</b>	<b>69%</b>	<b>81</b>	<b>119</b>	<b>133</b>	<b>61%</b>	<b>1.47</b>	<b>Q. 2,067</b>										

**2. CUMPLIMIENTO CUOTA VENTA POR VENDEADOR Y TIENDA:**

VENDEADOR	TOTAL CUOTA	CUOTA DE VENTA		% CUMPL. CUOTA
		CONTADO	CREDITO	
Romedeo Cardona	Q. 58,000	Q. 18,000	Q. 40,000	95%
Sergio Vielman	Q. 58,000	Q. 18,000	Q. 40,000	115%
Josue Policarpio	Q. 58,000	Q. 18,000	Q. 40,000	79%
Mynor Vicente	Q. 58,000	Q. 18,000	Q. 40,000	47%
Nery Rodriguez	Q. 58,000	Q. 18,000	Q. 40,000	87%
<b>Total Plaza Rodeo</b>	<b>Q290,000</b>	<b>Q. 90,000</b>	<b>Q200,000</b>	<b>85%</b>

**3. CUMPLIMIENTO CUOTA SOLICITUDES Y SUS INDICADORES POR VENDEADOR:**

VENDEADOR	CUOTA SOLICITUDES			SOLICITUDES LEVANTADAS			SOLICITUDES AUTORIZADAS			SOLICITUDES PROCESADAS			SOLICITUDES RECHAZADAS				
	NUEVOS	RECOMPRA	TOTAL	CLIENTES NUEVOS	CLIENTES RECOMPRA	TOTAL	% CUMPL. CUOTA SOLIC.	AUTORIZADAS	% AUT.	SURTIDAS	% SURTIDAS	AUT. NO SURTIDAS	%	PROCESO	%	RECHAZO	%
Romedeo Cardona	10	15	25	17	28	45	180%	30	67%	27	60%	3	7%	5	11%	10	22%
Sergio Vielman	10	15	25	9	16	25	100%	22	88%	20	80%	2	8%	1	4%	2	8%
Josue Policarpio	10	15	25	5	11	16	64%	12	75%	10	63%	2	13%	2	13%	2	13%
Mynor Vicente	10	15	25	7	11	18	72%	15	83%	15	83%	0	0%	3	17%	0	0%
Nery Rodriguez	10	15	25	13	18	31	124%	15	48%	10	32%	5	16%	4	13%	12	39%
<b>Total Plaza Rodeo</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>125</b>	<b>51</b>	<b>84</b>	<b>135</b>	<b>108%</b>	<b>94</b>	<b>70%</b>	<b>82</b>	<b>61%</b>	<b>12</b>	<b>9%</b>	<b>15</b>	<b>11%</b>	<b>26</b>	<b>19%</b>

**COMENTARIOS:**

1. De la venta total el 69% corresponde a la venta crédito y el 31% venta contado.
2. De los 133 clientes atendidos únicamente el 61% compro, con valor de ticket promedio de Q.2,067.00
3. Las ventas alcanzadas sobre las cuotas establecidas, representaron un cumplimiento de crédito del 85% y contado 83%.
4. A pesar que se supero la cuota de solicitudes de crédito en 8% únicamente el 61% de solicitudes se facturaron, 11% quedo en proceso de autorización, 19% se rechazaron y 9% de los clientes no recogieron su mercadería a pesar de estar autorizado su crédito.

**DRESTO FÁCIL, S.A.**  
**Gerencia Regional de Ventas**

REF. :	H - 1
Elaboró	CEMF
Fecha	27/12/2010

**TIENDA DRESTO FÁCIL, S.A. PLAZA RODEO**  
**AUDITORIA DE LAS OPERACIONES**  
**AL 27 DE DICIEMBRE 2010**

**MARCAS DE AUDITORÍA**

No.,	MARCA	DESCRIPCION
1	≤	Procedimiento cumplido
2	^	Suma verificada
3	ð	Documentacion examinada
4	√	Cotejado a estado de cuenta bancario
5	≈	Anteriores 5 números vistos con fecha antes o a la fecha indicada
6	© ï	Siguientes 5 números vistos en blanco o con fecha posterior a la indicada
7	↪	Cuentas seleccionadas para su análisis
8	±	Recibos verificados en su aplicación al registro auxiliar de clientes, observando su liquidación oportuna y por el monto que fueron emitidos, en las fechas del periodo indicado.
9	ï	Esta factura y las 5 anteriores cotejados al libro de ventas, auxiliar de clientes y de inventario y todas tienen fecha antes o a la fecha indicada
10	¥	Esta nota de débito y crédito y las 5 anteriores cotejadas al auxiliar de clientes
11	Ⓜ	Esta transferencia y las 5 anteriores cotejadas al registro auxiliar de inventarios de la tienda emisora y receptora.
12	¢	Este pedido de ventas y los 5 anteriores cotejados a las facturas de venta respectivas.
13	«	Este recibo y los 5 anteriores cotejados al auxiliar de inventarios en servicio y deposito y auxiliares de clientes de revisión anterior.
14	»	Cotejado al registro auxiliar de inventarios.
	∅	Atributos no cumplidos
15	PPT	Papeles proporcionados por tienda.

**PRESTO FACIL PLAZA RODEO S. A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2,010**  
(Cifras en miles de Quetzales)

Cuentas/Descripción		A Ñ O	
		2010	2009
	<b>Ventas brutas</b>	4,585	966
( - )	Dev. Sobre ventas	20	3
	<b>Ventas netas</b> <span style="float: right;">D - 1</span>	4,565	963
( - )	Costo de ventas	2,066	523
	<b>Ganancia bruta</b>	2,499	440
( - )	<b><u>Gastos de operación:</u></b>		
	Gastos de venta	1,899	615
	Gastos de Administración	380	297
	<b>Total Gastos</b>	2,279	912
	<b>Utilidad de operación</b>	220	-472
( - )	Impuesto Sobre la Renta		
	<b>Utilidad despues de Impto. S/la Renta</b>	220	-472
( - )	Reserva Legal		
	<b>Resultado Neto</b>	220	-472

<b>PRESTO FACIL PLAZA RODEO, S. A.</b>		
<b>BALANCE DE SITUACION</b>		
<b>31 DE DICIEMBRE 2,010</b>		
<b>(Cifras en miles de Quetzales)</b>		
<b>Cuentas/Descripción</b>	<b>A Ñ O</b>	
	2010	2009
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedad y equipo (Neto)	1685	1384
<b>Subtotal</b>	<b>1685</b>	<b>1384</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Caja y Bancos A - 1	98	47
Cuentas por cobrar B-1-1 5/5	1929	995
Impuestos por cobrar	39	0
Inventarios C - 1 2/2	1240	84
<b>Subtotal</b>	<b>3306</b>	<b>1126</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>4991</b>	<b>2510</b>
<b>Patrimonio y Reservas</b>		
Capital	4505	5
Reserva Legal		
Perdida anterior	-472	
Utilidad actual	220	-472
<b>Subtotal</b>	<b>4253</b>	<b>-467</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Provisión p/ indemnizaciones	55	14
<b>Subtotal</b>	<b>55</b>	<b>14</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Proveedores		
Acresdores	136	30
ISR por Pagar		
Otras Cuentas por Pagar	547	2933
<b>Subtotal</b>	<b>683</b>	<b>2963</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivo</b>	<b>4991</b>	<b>2510</b>

**PRESTO FACIL PLAZA RODEO, S. A.**

**FLUJO DE EFECTIVO**

**31 DE DICIEMBRE 2,010**

(Cifras en miles de Quetzales)

BALANCE GENERAL			FLUJO DE EFECTIVO		
CUENTAS	Saldo Inicial	Saldo Final	Diferencia	Origen de	destido de
	2009 ( A )	2010 ( B )	( B-A )	recursos	recursos
<b>Activo No Corriente:</b>					
Activos depreciables (Netos)	306	498	192		192
Activos amortizables (Netos)	706	1,179	473		473
Otros Activos	372	8	-364		-364
<b>Activo Corriente:</b>			0		0
Efectivo, Inventarios	131	1,338	1,207		1,207
Cuentas y documentos por cobrar del giro habitual	995	1,929	934		934
Creditos Fiscales		39	39		39
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,510</b>	<b>4,991</b>			
<b>Pasivo No Corriente:</b>					
Provision p/Indemnizaciones	14	55	41	41	
<b>Pasivo Corriente:</b>			0	0	
Acreeedores	30	136	106	106	
Otras cuentas por pagar	2,933	547	-2,386	-2,386	
<b>Patrimonio</b>	<b>-467</b>	<b>4,253</b>	<b>4,720</b>	<b>4,720</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>2,510</b>	<b>4,991</b>			

**ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL:**

A continuación se presenta el análisis vertical a través del método de porcentos integrales, y el análisis horizontal por el método de aumentos y disminuciones del estado de resultados y el balance de situación al 31 de Diciembre 2,010 de la empresa de electrodomésticos Presto Fácil plaza Rodeo, S.A.

<b>PRESTO FACIL PLAZA RODEO S. A.</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2,010</b>						
<b>(Cifras en miles de Quetzales)</b>						
<b>Cuentas/Descripción</b>	<b>A Ñ O</b>				<b>Variación</b>	<b>%</b>
	<b>2010</b>		<b>2009</b>			
	Valores	%	Valores	%		
<b>Ventas brutas</b>	4,585	100%	966	100%	3,619	100%
( - ) Dev. Sobre ventas	20	0%	3	0%	17	0%
<b>Ventas netas</b>	4,565	100%	963	100%	3,602	100%
( - ) Costo de ventas	2,066	45%	523	54%	1,543	43%
<b>Ganancia bruta</b>	2,499	55%	440	46%	2,059	57%
( - ) <b>Gastos de operación:</b>						
Gastos de venta	1,899	42%	615	64%	1,284	36%
Gastos de Administración	380	8%	297	31%	83	2%
Total Gastos	2,279	50%	912	95%	1,367	38%
<b>Utilidad de operación</b>	220	5%	-472	-49%	692	19%
( - ) Impuesto Sobre la Renta						
<b>Utilidad despues de Impto. S/la Renta</b>	220	5%	-472	-49%	692	19%
( - ) Reserva Legal						
<b>Resultado Neto</b>	220	5%	-472	-49%	692	19%

<b>PRESTO FÁCIL PLAZA RODEO, S.A.</b>						
<b>BALANCE DE SITUACION</b>						
<b>31 DE DICIEMBRE 2,010</b>						
<b>(Cifras en miles de Quetzales)</b>						
	A Ñ O				Variación	%
	2010		2009			
Cuentas/Descripción	Valores	%	Valores	%		
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo No Corriente</b>						
Propiedad y equipo (Neto)	1685	34%	1384	55%	301	12%
<b>Subtotal</b>	<b>1685</b>	<b>34%</b>	<b>1384</b>	<b>55%</b>	<b>301</b>	<b>12%</b>
<b>Activo Corriente</b>						
Caja y Bancos A - 1	98	2%	47	2%	51	2%
Cuentas por cobrar B-1-1 5/5	1929	39%	995	40%	934	38%
Impuestos por cobrar	39	1%	0	0%	39	2%
Inventarios C - 1 2/2	1240	25%	84	3%	1156	47%
<b>Subtotal</b>	<b>3306</b>	<b>66%</b>	<b>1126</b>	<b>45%</b>	<b>2180</b>	<b>88%</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>4991</b>	<b>100%</b>	<b>2510</b>	<b>100%</b>	<b>2481</b>	<b>100%</b>
<b>Patrimonio y Reservas</b>						
Capital	4505	90%	5	0%	4500	181%
Reserva Legal						
Perdida anterior	-472	-9%		0%	-472	-19%
Utilidad Actual	220	4%	-472	-19%	692	28%
<b>Subtotal</b>	<b>4253</b>	<b>85%</b>	<b>-467</b>	<b>-19%</b>	<b>4720</b>	<b>190%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Provisión p/ indemnizaciones	55	1%	14	1%	41	2%
<b>Subtotal</b>	<b>55</b>	<b>1%</b>	<b>14</b>	<b>1%</b>	<b>41</b>	<b>2%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Proveedores						
Acreedores	136	3%	30	1%	106	4%
ISR por Pagar						
Otras Cuentas por Pagar	547	11%	2933	117%	-2386	-96%
<b>Subtotal</b>	<b>683</b>	<b>14%</b>	<b>2963</b>	<b>118%</b>	<b>-2280</b>	<b>-92%</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivo</b>	<b>4991</b>	<b>100%</b>	<b>2510</b>	<b>100%</b>	<b>2481</b>	<b>100%</b>

**PRESTO FACIL PLAZA RODEO, S.A.**  
**Cálculos de Índices o Razones Financieras**  
**Al 31 de Diciembre del 2010**

DESCRIPCIÓN	FORMULA	RESULTADO			
		2010		2009	
<b>Razones de Solvencia</b>					
1 Solvencia	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	3306	Q 4.8	1126	Q 0.4
		683		2933	
2 Liquidez	<u>Activo Corriente (-) Inventario</u> Pasivo Corriente	2066	Q 3.0	1042	Q 0.4
		683		2933	
<b>Razones de Estabilidad</b>					
3 Estabilidad	<u>Activo No Corriente (Activo Fijo)</u> Pasivo No Corriente	1685	Q30.6	1384	Q98.9
		55		14	
4 Inversión en Activos Fijos	<u>Patrimonio</u> Activo Fijo (Neto)	4253	252%	-467	-34%
		1685		1384	
5 Propiedad	<u>Capital Contable</u> Activo Total	4253	111%	-467	-19%
		3838		2510	
6 Endeudamiento	<u>Pasivo Total</u> Activo Total	738	15%	2947	117%
		4991		2510	
	<u>Capital Contable</u> Pasivo Total	4253	576%	-467	-16%
		738		2947	
7 Solidez	<u>Activo Total</u> Pasivo Total	4991	Q 6.8	2510	Q 0.9
		738		2947	

**PRESTO FACIL PLAZA RODEO, S.A.**  
**Cálculos de Índices o Razones Financieras**  
**Al 31 de Diciembre del 2010**

DESCRIPCIÓN	FORMULA	RESULTADO			
		2010		2009	
<b>Razones de Rentabilidad o Productividad</b>					
8 Margen de Utilidad neta	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas Netas}}$	220	5%	-472	-49%
		4565		963	
9 Tasa de Rendimiento	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Capital Contable}}$	220	5%	-472	101%
		4253		-467	
10 Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	2499	55%	440	46%
		4565		963	
11 Rentabilidad de Inversión	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo Total}}$	220	4%	-472	-19%
		4991		2510	
12 Utilidad por Acción	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Promedio Acciones en Circulación}}$	220	49	-472	-9440
		4.505		0.05	
<b>Razones de Actividad</b>					
13 Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas (75\% Credito)}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	3424	2 Veces	722	1 Veces
		19229		995	
14 Plazo Medio de Cobranza	$\frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	365	183 Días	365	503 Días
		2		1	
15 Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	2066	3 Veces	523	6 Veces
		662		84	
16 Plazo medio de Venta	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	365	117 Días	365	59 Días
		3		6	
17 Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio del Activo Total}}$	4565	0.9 Veces	963	0.4 Veces
		4991		2510	
18 Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio del Activo Fijo Neto}}$	4565	2.7 Veces	963	0.7 Veces
		1685		1384	

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la hipótesis formulada en el plan de investigación, se comprobó, que las funciones del Contador Público y Auditor como Gerente Regional de Ventas para el manejo de los recursos financieros, los procesos administrativos que ejecuta en las áreas de mayor riesgo y vulnerabilidad como lo son caja, cuentas por cobrar e inventarios y el manejo del recurso humano, los métodos de análisis e interpretación de estados financieros, le permiten evaluar constantemente la empresa conformada por una cadena de tiendas de electrodomésticos al detalle en Guatemala para que sea rentable y exitosa. Asimismo, los objetivos determinados en el plan de investigación fueron alcanzados al concluir el caso práctico planteado en la presente tesis.
2. Las empresas que comercializan electrodomésticos con fines de lucro surgen para satisfacer las necesidades de la población carente de electrodomésticos y aparatos para el hogar que les permita hacer más placentera y cómoda su vida, derivado de los avances tecnológicos y la invención de nuevos aparatos se incrementa su demanda, provocando un crecimiento acelerado en estas empresas que deben implementar cambios en su estructura organizacional con la finalidad de ser más eficientes y competitivas, por lo que nace la necesidad imperativa de contratar un especialista en el diseño de los controles administrativos y financieros tarea que le compete según su capacidad a un **Contador Público y Auditor**, cuyo objetivo es el funcionamiento de las políticas empresariales no tengan riesgo alguno más que el propio negocio, para alcanzar los objetivos.

3. El contador Público y Auditor, cuyo perfil tradicional es el de Auditor Interno o Externo, e incluso de Financiero o Contralor, se convierte en Gerente Regional de Ventas en tiendas de electrodomésticos; sus servicios profesionales se presentan como un asesor, consultor y principalmente administrador, con funciones de control y ventas.
  
4. El rol del Gerente Regional de Ventas en una cadena de tiendas que comercializa electrodomésticos al detalle, se vuelve importante, pues su papel no se limita a detectar errores e irregularidades, sino a través de su supervisión preventiva evita que ocurran, valiéndose para ello de la implantación de controles, que permitan al personal de las tiendas desarrollar sus labores dentro de un marco de eficiencia. El uso de las razones financieras le sirve para el análisis de las tiendas, determinar su liquidez, rentabilidad, estabilidad y eficiencia, adicionalmente le sirven para el análisis del otorgamiento de créditos, aspectos que fueron demostrados en el caso práctico.

## RECOMENDACIONES

1. Por las atribuciones que le corresponden al Contador Público y Auditor como Gerente Regional de Ventas en una empresa que comercializa electrodomésticos al detalle de una cadena de tiendas, es recomendable evaluar y supervisar continuamente el funcionamiento del control interno en todas las áreas vulnerables como lo son caja, cuentas por cobrar, inventarios ya que la tendencia humana es muy inclinada a apartarse de las reglas originalmente establecidas.
2. El Contador Público y Auditor como Gerente Regional de Ventas en una cadena de tiendas de electrodomésticos al detalle, debe desarrollar sus actividades dentro de un marco que le garantice independencia, tal como lo establecen las Normas de Auditoría, y libertad de acción, para lo cual debe contar con el apoyo de la alta dirección de la empresa a la que presta sus servicios.
3. El Gerente Regional de Ventas en una empresa que comercializa electrodomésticos debe cuidar la calidad del crédito a través de la supervisión constante de los créditos autorizados de acuerdo a la política de créditos, la cual debe ser evaluada constantemente por la Dirección General de la empresa enfocándose a evitar pérdidas de cartera irrecuperable, pero sin restringir demasiado el otorgamiento del crédito con requisitos innecesarios que nos deje en desventaja con la competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ballou, R. H. *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*/ Emiliano Espinoza/ México/ Prentice Hall. 2004 25p. disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/logistica/logistica.shtml>
2. Burgos S. Manuel. 2,009 Plan de Mercadeo, consultado el 15 noviembre 2,009 disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/mercadeo/mercadeo.shtml> 5p.
3. Bracamonte Morales, Douglas Fernando – El contador Público y Auditor en el Análisis de los Estados Financieros en una empresa de Discos Fonográficos – Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de san Carlos de Guatemala –Tesis CPA 2002. 118p.
4. Cárdenas y Nápoles, Raúl – Presupuestos Teoría y Prácticas – México: Editorial McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. de C. V. -2002. 130p.
5. Congreso de la República. Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas. 2004 Guatemala.
6. Congreso de la República. Ley del Impuesto al valor agregado, Decreto 27-92 y sus reformas, 2,001 Guatemala. 46p.
7. Congreso de la República. Reglamento de la ley del Impuesto al valor Agregado, Acuerdo Gubernativo 311-97 y sus reformas. 2001. Guatemala. 26p.
8. Escudero, M. J. - *Gestión de aprovisionamiento*. México: Thomson Learning Ibero. 2003. 26p.
9. Finney Harry A. y Miller Herbert E. – Cursos de Contabilidad – Editorial UTHEA de contabilidad superior, México 1,978, tomo No. 5, 867 p.
10. Gambino A. *La Logística Hoy*. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico. La Universidad de la Fuerza Aérea – 2006. 35p.
11. García Mendoza, Alberto – Análisis e Interpretación de la información Financiera Reexpresada – tercera edición, segunda reimpresión – Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V. – México 2000 334p.
12. Gitman, Lawrence J. -*Administración Financiera Básica*- Tercera edición Editorial Oxford University Press México, S. A. de C. V. 2,000. 792 p.
13. Goodman, Sam R. y Reece James – Manual del Contralor, tomo I – Libros McGRAW-HILL de México, S.A. de C.V. – México, enero 1987. 234p.

14. Internacional Accounting Standards Comité Foundation (IASCF) Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) Edición 2,007 1,972p.
15. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores 2,003. Normas de Auditoría, Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría. 9ª. Ed. Guatemala. IGCPA
16. Martello D., César A. - El análisis Financiero en la Auditoría de Estados Financieros- Ediciones Contables y administrativas. S. A. México, D.F. 84p.
17. Oriol Amat – Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y aplicaciones - 6ta. Edición – Ediciones Gestión 2000, S.A. – España, Septiembre, 2000.419 p.
18. Paniagua Bravo, Víctor M. –Sistema de Control Presupuestal – Segunda Reimpresión de la Quinta Edición - Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. México, Agosto, 1,999 – 148p.
19. Pérez Harris, Alfredo - Los Estados Financieros su análisis e Interpretación - Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S. A. México, 1,990 99 p.
20. Pérez Toraño, L. F. Auditoría de Estados Financieros, México. McGraw-Hill. 1,999. 125p.
21. Ramírez Padilla, David Noel. – Contabilidad administrativa- 2da edición Editorial McGraw-Hill de México, S. A. de C. V. 1,981. 325 p.
22. Universidad de San Carlos de Guatemala – Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Auditoría – Material del Curso Finanzas I – Análisis Financiero, Reducción a porcentos integrales, razones simples y razones estándar – Manuel Fernando, Morales García – primer semestre 2001. 27p.
23. Universidad de San Carlos Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de auditoría, Coordinación de Tesis Material de Apoyo para las pláticas de orientación para la elaboración de tesis, febrero, 2,002 67p.
24. Van Horne, James C. – Administración Financiera. 7ma. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana – México D. F. 1992 – 894p.
25. Zamorano, Enrique – Equilibrio Financiero en las Empresas – Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. – Cuarta reimpresión – México, noviembre 2,001 – 229p.