

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE  
PROYECCIÓN DE PELÍCULAS”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARIO RENÉ FIGUEROA GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Abril de 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES  
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

AREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Manuel Fernando Morales García
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael

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

PRESIDENTE	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
SECRETARIO	Lic. Christian Omar de León Rodríguez
EXAMINADOR	Lic. José Rolando Ortega Barreda



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

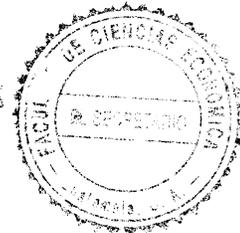
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,  
VEINTINUEVE DE MAYO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de mayo de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 341-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante MARIO RENÉ FIGUEROA GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"DID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

*Ingrid*  
REVISALX

## **DEDICATORIA**

- A DIOS TODOPODEROSO** POR HABERME ILUMINADO MI MENTE.
- A MIS PADRES** CARLOS FIGUEROA VASQUEZ (QEPD).  
AGATONA GARCÍA DE FIGUEROA (QEPD).
- A MI ESPOSA** ALBA VERONICA CONTRERAS DE FIGUEROA.  
POR SU APOYO INCONDICIONAL.
- A MIS HIJOS** DRA. PAULA VERONICA FIGUEROA CONTRERAS.  
MARIO FERNANDO FIGUEROA CONTRERAS.  
INSPIRACIÓN DE MI CARRERA.
- A MIS HERMANOS** JULIA, ALICIA, RAMIRO, MERY, CARLOS, SILVIA,  
DORA Y BAUDILIO.  
POR SU APOYO MORAL E INCONDICIONAL.
- A MIS SOBRINOS Y SOBRINAS** CON AGRADECIMIENTO POR SU APOYO
- A MIS AMIGOS** QUE CONTRIBUYERON A LA REALIZACIÓN  
ESTA TESIS. CON MUCHO APRECIO Y  
AGRADECIMIENTO.
- A MI ASESOR DE TESIS** LIC. NORMAN JOSE LUIS LEPE MONTERROSO  
QUIEN SIEMPRE ME APOYO.
- A LA GLORIOSA Y TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA.**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS”</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESAS DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS</b>	
1.1 Historia del Cine en Guatemala	01
1.2 Definiciones y Clasificaciones	08
1.2.1 Empresas de Proyección de Películas	11
1.2.2 Clasificación de los Servicios que Presta	12
1.2.3 Organización de las Empresas de Proyección de Películas	12
1.2.4 Operaciones que Desarrollan	13
1.3 Organización	13
1.3.1 Administración de Sala de Cine	13
1.3.2 Organigrama	14
1.3.3 Funciones Básica y Procedimientos de Operación	15
1.4 Leyes Aplicables	15
1.4.1 Ley de Espectáculos Públicos	15
1.4.2 Ley del Impuesto al Valor Agregado	16
1.4.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta	17
1.4.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial Para Protocolos	19
1.4.5 Otras Leyes Aplicables	20

## **CAPÍTULO II**

### **CONTROL INTERNO**

2.1	Objetivos	24
2.2	Sistema de Control Interno	25
2.2.1	Métodos para evaluar el Control Interno	28
2.3	Modelo Coso II	29
2.3.1	Componentes del Control Interno	32
2.4	Definición y Objetivo del Diseño de la Estructura del Control Interno	35
2.5	Diseño de Controles	36
2.6	Controles Internos	37
2.6.1	Tipos de Controles	40
2.6.1.1	Controles Manuales	40
2.6.1.2	Controles Computarizados	41

## **CAPÍTULO III**

### **SISTEMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A EMPRESAS DE PROYECCIÓN DE PELÍCULA EN GUATEMALA (SALAS DE CINE)**

3.1	Desarrollo de Control Interno para una Empresa de Proyección de Películas	42
3.1.1	Control Interno	42
3.1.2	Organización	43
3.1.2.1	general	43
3.1.2.2	específico	44

3.2	Sistema de Ventas de boletaje en Salas de Cine	44
3.2.1	Venta de Boletaje Impreso	44
3.2.2	Venta de Boletaje Computarizado	45
3.3	Sistemas Contables	45
3.4	Aplicación de Sistemas de Contabilidad	46
3.5	Sistemas de Registro	46
3.5.1	Registro Manual	47
3.5.2	Registro Computarizado	47

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Políticas Administrativas y Contables	48
4.1.1	Políticas Administrativas Gerencial	48
4.1.2	Políticas Contables de la administración de sala de Cine	49
4.2	Diseño del Sistema de Control Interno	50
4.2.1	Desarrollo del Sistema de Control Interno Sugerido	50
4.2.1.1	Organización de la Función de Control Interno	50
4.2.1.2	Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno	51
4.2.1.3	Análisis de los Riesgos de Control Interno	52
4.2.1.4	Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos	52
4.3	Análisis de los Controles Existentes	53

4.3.1	Existencia de Manuales	56
4.3.1.1	Análisis de los Resultados	56
4.3.1.2	Área Administrativa	57
4.3.1.3	Área Financiera y Contable	58
4.3.1.4	Estados Financieros (Análisis de la Información financiera con respecto al Balance General y el Estado de Resultados)	58-70
4.4	Índice de Papeles de Trabajo	72
4.4.0	Índice de Marcas de Auditoría	73
4.4.1	Conocimiento de la Estructura de Controles	74
4.4.2	Cuestionario de Evaluación de Control Interno (Ventas)	76
4.4.3	Cuestionario de Evaluación de Control Interno (Personal)	77-78
4.4.4	Programa de Auditoría	79
4.4.5	Detalle de Riegos de Controles Existentes	80
4.4.6	Evaluación de Matrices de Riesgos	81-83
	Informe de Evaluación de Control Interno	85-86
4.5	Flujogramación	87
	Conclusiones	94
	Recomendaciones	96
	Referencias Bibliográficas	97

## INTRODUCCIÓN

El Diseñar un sistema de control interno específico dentro de una empresa se realiza con el fin de optimizar la eficiencia operacional de los recursos tanto económicos como humanos y si diseñamos un sistema de control interno en una empresa de proyección de películas, se realiza con el fin de reducir costos y ser competitivos dentro del campo al cual estemos prestando nuestros servicios.

El objetivo que se pretende con este trabajo es el de proporcionar a todas aquellas empresas que se dediquen a la prestación de estos servicios, el servir de consulta para las empresas que no cuentan con un sistema de control interno como instrumento de apoyo al implementar dicho sistema siempre siguiendo los lineamientos de acuerdo con los controles internos establecidos y con las políticas dictadas por la administración de la empresa, y así alcanzar las metas establecidas con el menor costo posible.

Es por eso que en el Capítulo I, se hace un análisis de las empresas de proyección de películas desde la historia del cine en Guatemala para conocer las raíces de dichas empresas, así como las definiciones y clasificaciones de las mismas, además de su organización para dar una imagen de cómo están organizadas y que personal con el que cuenta y las funciones a cumplir por cada uno, las leyes que le son aplicables para no caer en sanciones por parte de la administración tributaria, y así que el lector conozca los objetivos que persiguen.

En el Capítulo II, se da una descripción del Control Interno, los tipos y métodos de Control Interno que a son aplicables, así como los objetivos que se persiguen a la implementación del mismo. Además se da la definición y objetivo

del diseño de la estructura del Control Interno, mencionando los diferentes tipos de diseño de controles para que así se pueda formar un panorama de su aplicación.

En el Capítulo III, se habla del sistema de control interno que se aplican en la empresa de proyección de películas para lo cual se hizo un análisis del control interno, su organización general y específico, también se analizó los sistemas de ventas ya sea impresos y computarizados y una descripción breve de los sistemas contables y la aplicación de los sistemas de contabilidad.

Y en el Capítulo IV se presenta un caso práctico, del diseño de un sistema de Control Interno de una empresa de proyección de películas donde se abarca las políticas administrativas y contables del departamento de administración de la sala de cine, además se incluye la segregación adecuada de funciones y responsabilidades. Dentro de este capítulo se contempla el desarrollo de Control Interno sugerido en el cual se incluye la organización de la función del mismo, para la verificación del trabajo, el plan de desarrollo de la función de Control Interno a través de una serie de elementos básicos, se hace un análisis de los riesgos de Control Interno, la formalización de procesos y procedimientos para lo cual se hacen necesarios el uso de manuales como herramientas del Control Interno, además de un resumen de actividades y flujogramación de los principales puestos dentro del proceso del centro de servicio. Así mismo se hace un análisis financiero de la empresa para evaluar los Controles Internos existentes.

Al final se dan una serie de recomendaciones derivado de las conclusiones a las cuales se llegaron.

# CAPÍTULO I

## EMPRESAS DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS

### 1.1. HISTORIA DEL CINE EN GUATEMALA

Es necesario empezar con la precisión conceptual al respecto de todos los factores y sujetos que se involucran en la industria del cine. De esta manera será más consistente la explicación al respecto de la evolución histórica que ha habido en Guatemala.

El cine en sí mismo no es la sala de proyección, y la empresa de proyección de películas no es en sentido estricto, lo mismo que una sala de proyección.

Es importante distinguir distintos términos que nombran a las distintas etapas en la industria del entretenimiento cinematográfico, así como a los diversos sujetos que participan en todo el proceso. Entre las etapas se puede distinguir: La producción, la distribución y la exhibición de películas.

Eduardo San Martín señala que: "La industria cinematográfica por si misma se divide en cinco sectores: Desarrollo: lo escrito, los paquetes y el financiamiento de la película, las ideas y los scripts. Producción: El proceso de poner manos a la obra, filmar las escenas de la película. Post Producción: donde todas las escenas son ensambladas, manipuladas y mezcladas para hacer el producto final. Distribución: El proceso de vender el producto a las audiencias, a través de los cines, distribuidores y firmas de renta. Exhibición: Las pantallas de los cines donde se exhibe la película al público en general" (1,2). En el presente estudio, se hace énfasis en la última de las etapas mencionadas.

La historia del cine en Guatemala por lo tanto, incluye desde la producción hasta la exhibición de películas. En ese sentido, se puede afirmar que la producción

cinematográfica en Guatemala fue verdaderamente limitada en el siglo XX. De hecho, no se puede hablar de producción propiamente dicha, sino más bien de intentos privados de grabación de películas.

En 1944 tiene lugar la Revolución de Octubre, la cual incluye una verdadera revolución cultural en el país, como consecuencia de los aires de libertad que durante los siguientes diez años a esta se producen. Especialmente en el caso de la Universidad de San Carlos, se otorga nuevamente la autonomía, la cual había sido suprimida por la administración de los gobiernos militares liberales del siglo XIX. Como consecuencia de tal acontecimiento histórico, la organización de la Universidad trae como producto la creación de la Dirección de Extensión Universitaria, de la cual se deriva la creación de un centro de estudios cinematográficos, que tiene lugar mucho antes de la creación de la Escuela de ciencias de la comunicación, (que surge en la década de los ochenta de aquel aquella centuria). Este cede su existencia ante la creación a principios del siglo XIX, del TV USAC, que como dirección, es esta la que tiene a partir de entonces entre sus funciones, el archivo de cualquier producción cinematográfica.

En un documento inédito llamado "Cronología General de la Producción del cine en Guatemala", se encuentran datos sobre el artista guatemalteco Alberto de la Riva quien en 1912 filmara El Agente No. 13, película de la cual es esto lo único que se conoce, mientras que en el curriculum de Guillermo Andreu Corzo menciona la producción de "El Hijo del Patrón", (10,10) desgraciadamente desaparecida en los terremotos de los años 1917 y 1918, siendo sus creadores Alfredo Palarea y Adolfo Herbruger quien era dueño de la cámara Pathe.

Las primeras manifestaciones del cine guatemalteco según Guillermo Andreu Corzo, cineasta guatemalteco, que en un artículo en el Diario "El Gráfico" del 22 de septiembre de 1978, nombra como uno de los primeros cineastas del país al dueño

del teatro Variedades, el señor Ramiro Fernández Xatuc quien con Mario Estrada filmaron cortometrajes de procesiones y ferias.

En este mismo artículo Guillermo Andreu Corzo cuenta cómo la empresa de Zarzuela y opereta de los hermanos Uggetti, trae a Guatemala al cómico Fernando Flaquer, que en compañía de Ramiro Fernández Xatuc, filmaron un cortometraje que fue presentado en 1918 en el teatro Variedades. Esta actuación de Fernando Flaquer impresionó.

Guillermo Andreu Corzo, en este mismo artículo, comenta: "Alfredo Herbruger, Alfredo Mirón Estrada y Ramiro Fernández Xatuc, filmaron en la segunda década de este siglo (1920), documentales sobre las Minervalias, fiestas escolares en las que el Dictador Manuel Estrada Cabrera hacía lucir de gala a un país de campesinos analfabetos, para rendir homenaje a la diosa de Sabiduría". (10,10)

Además el señor Fernando Flaquer en el año de 1918 filmó un documental de la devastación que quedó por el terremoto de 1917.

En otro artículo del diario "El imparcial" del 11 de enero de 1968, bajo el título "Cine Guatemalteco 1921 en Geografía e Historia" aparecen dos hermanos nacidos en Antigua Guatemala llamados Salvador y Enrique Morán, quienes intentaron hacer cine. En el año de 1921 en el Centenario de la independencia, las celebraciones en la Nueva Guatemala de la Asunción fueron filmadas por ellos, 19 escenas de este film fueron proyectadas en la Sociedad de Geografía e Historia, en el año de 1968.

En una publicación de la Escuela de Historia de la Universidad de San Carlos en 1988, en un trabajo de Edgar Barillas, presentan datos afirman que en el año de 1929 la Tipografía Nacional produce documentales informativos, para esto fue creado el Departamento de Cinematografía, aquí utilizaban películas de 35 milímetros con soporte de nitrato, este funcionó hasta mediados de siglo. Se rodaron

alrededor de cincuenta mil pies negativos y cuarenta mil positivos por año entre 1929 y 1950, realizados por cineastas como: Arturo Quiñónez, José Marcial Pineda, José Llerena, José Santiago Vela, Arnoldo Chavarría, Francisco González, Miguel Ángel Ruano y Guillermo Mansilla.

De los materiales mencionados no se ha encontrado ninguno, se puede decir que si fueron filmadas en nitrato cayeron en la autodestrucción. Los únicos encontrados son las giras presidenciales de la administración del General Jorge Ubico.

A inicios de los años 60 en Guatemala se produce cine comercial, los iniciadores de este fueron Manuel Zeceña y Rafael Lanuza con tendencia al cine mexicano que era muy conocido en esa época. Además también porque se recurría a las productoras mexicanas como Azteca film y Pelimex, a cambio del financiamiento para realizar películas de Guatemala, una de las condiciones era incluir en ellas actores mexicanos.

Las películas de Rafael Lanuza en la actualidad las hacen pasar como mexicana, por ser el elenco mexicano, tal es el caso de la película Candelaria. Así mismo encontramos el cine de los hermanos Muñoz Robledo.

Dentro del cine comercial hemos encontrado en los últimos años producciones que han dado de que hablar, esto sucedió gracias a que en 1986 Ana María Pedroni, Guillermo Escalón y Sergio Valdez organizaron talleres de cine de la Universidad de San Carlos y al mismo tiempo Justo Chang en la Alianza Francesa daba talleres de cine, este fue un gran empuje para que empezara a florecer el cine en Guatemala.

Del taller que inauguró Ana María Pedroni en la Universidad de San Carlos sale como resultado dos películas: "El soplo del brujo" y "Un sueño de un poeta".

En el ámbito privado, es a partir del inicio de las conversaciones de paz entre el Gobierno de Guatemala y la guerrilla, y el fin del enfrentamiento armado interno, el acontecimiento que da la pauta para la producción cinematográfica, que se ve limitada a iniciativas aisladas, como consecuencia del alto costo de tal actividad.

En los años 80 a la actualidad se inicia la creación de películas, entre estas encontramos "La Hija del Puma", "El Norte. Ya en el año de 1994, se planifica la película "El ejemplo de Neto", Luis Argueta, cineasta guatemalteco dio vida a esta producción pero con el nombre de "El Silencio de Neto", siendo un gran ejemplo para los cineastas guatemaltecos de final de siglo. Sería la primera película popular que ha dado de que hablar en el ámbito del cine guatemalteco "El silencio de Neto".

En el año 2003 estaban en espera de producción las películas, "Caminos del asombro" que más que para cine es para televisión, de Ana Carlos y Guillermo Escalón, "Lo que soñó Sebastián" de Rodrigo Rey Rosa, "Donde acaban los caminos" de Mario Monteforte y "La casa de Enfrente" de Casa Comal. (10,11)

Hoy en día se ha tenido información de Caminos del asombro, que si se realizó para televisión que ha sido presentado por canal 3. Donde acaban los caminos que hace poco se comercializó ya que según informes de la fundación Mario Monteforte Toledo aún andaba en festivales internacionales y La casa de enfrente, la cual a principios del 2004 estuvo en exhibición.

La casa de enfrente contó con la dirección de Elías Jiménez, además con el apoyo de la Escuela de Cine de San Antonio de los Baños de Cuba, Agencia Noruega para el desarrollo y el Cuerpo de Paz por medio de la Real Embajada de Noruega en Guatemala.

La película "Lo que soñó Sebastián" se ha interrumpido varias veces por la falta del presupuesto, pero ya en agosto del 2003 estaba en la etapa de postproducción, pero no se sabe nada de su estreno.

Por último "Donde acaban los caminos" inspirada en una de las grandes novelas de Mario Monteforte pero dirigida por un mexicano, Carlos García Agraz.

El guión técnico fue realizado por el cubano Reinaldo León. Existen películas de poco renombre, tal es el caso de "Ixcán". Continuando con la investigación se tiene informes de los próximos estrenos de "El hombre iguana", "La muerte de Diógenes" y "Amorfo".

En la presente centuria, sin embargo, se ha dado la iniciativa de varias productoras nacionales de cine, se pueden mencionar: Casa Cine Comal, Cine Maya, Producciones Aguirre, entre otras.

Ahora bien, estas productoras, se reservan el derecho de distribución de sus películas, lo que deriva en que esta etapa de la producción nacional de cine, se vea relacionada indefectiblemente con las mismas, por razones ya mencionadas.

Por otro lado, la exhibición de películas, como una tercera etapa destacable y determinante en la historia de cine en Guatemala, se ve relacionada con el auge del cine internacional en general.

Las primeras salas de cine, fueron creadas a finales de la década de los años veinte del siglo XX. Entre estas se puede mencionar al cine Colón, el cine Fox y otros.

Según un documento encontrado en el archivo de la cinemateca universitaria "Enrique Torres", con datos otorgados por Waldemar Zetina Castellanos se sabe que después que los hermanos Lumiere presentaron públicamente el cinematógrafo, a

los nueve meses el día 26 de septiembre de 1896 se realiza la primera presentación en Guatemala, en el local No. 11 del Pasaje de Aycinena siendo actualmente en la 6ta. Ave. "A" entre 8ª y 9ª calle, de la zona 1.

Aparte de esta Sala funcionaban la Sala Tikal, el cine Excélsior que se encontraba donde actualmente encontramos el Palacio Nacional, así mismo el teatro Variedades, el teatro Abril y el teatro Venecia que se encontraba en la avenida Bolívar.

Se registran especialmente los acontecimientos dependientes de los clubes fundados por colonias de extranjeros residentes en el país. De esa forma se tiene información de la proyección periódica de películas provenientes de la Alemania Nazi, durante los años treinta del siglo anterior, al principio en la casa de algún alemán y posteriormente contratando salas de proyección como el caso del cine o teatro Colón.

El 26 de octubre de 1896 se presenta en el teatro Colón una película, la cual es proyectada a través del cinematógrafo de Edison. Estas proyecciones eran escenas fijas. Todas estas presentaciones se daban solamente en la capital, fue hasta el 4 de diciembre del mismo año que salió de la capital hacia Quetzaltenango.

Carlos Valenti se encarga de abrir la primera sala para cine directamente comercial en Guatemala, la Sala Valenti, donde se presentaban películas mudas. (10,12)

En la actualidad, las salas de proyección de películas en Guatemala están controladas por sociedades mercantiles y cadenas de cines. Entre estas últimas se pueden mencionar: Circuito Alba, Cinelandia, Cinepolis y otras.

## 1.2. DEFINICIONES Y CLASIFICACIONES

Empresa, es el término con el que se denomina a las entidades mercantiles que constituyen organizaciones socioeconómicas, en donde la integración de capital y recursos se coordina para la consecución de objetivos tales como: la compraventa de bienes, su producción o su comercialización.

Una empresa podría enfocarse como: *“un entorno capaz de materializar ideas, a través de la planificación, teniendo como objetivo la satisfacción de las demandas de sus clientes, estableciendo así una actividad económica”*. (13,113)

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

En derecho, la empresa es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta a la normas de derecho mercantil.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

La empresa es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Para llevar a cabo esta tarea o actividad una empresa necesita disponer del capital para la aplicación de tecnologías orientadas a su producción específica, mano de obra calificada, una organización estratégica y una estructura jurídica para sus tratos contractuales, captación de recursos financieros, etc.

Según el diccionario de uso común, una definición de la empresa es; *"unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos"*. (14,61)

Se considera una definición un poco escueta, en relación a todos los elementos que caracterizan a la empresa.

Otra definición importante de mencionar es la siguiente: *"La empresa representa una organización o unidad socio-económica que a través de la unificación de esfuerzos y recursos, busca un fin común, que se traduce en utilidades, beneficios o lucro"*. (13,113)

Asimismo, la siguiente definición: *"La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales"*. (12,164).

Efectivamente, en criterio personal de quien elabora el presente estudio, estas últimas dos definiciones ya están más apegadas a la realidad de lo que constituye la empresa, lo que se busca en esta investigación.

Según las leyes guatemaltecas, se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer

al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios. (2,655)

El concepto general de empresa es más que una entidad mercantil, puesto que esta última palabra (mercantil) alude a un derecho privado, mientras que el término empresa también engloba los esfuerzos o proyectos de entidades públicas. Sin embargo, en el presente estudio, se toma útil la referencia empresa mercantil para los efectos buscados.

La empresa es un agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Según el diccionario Océano Uno, El cine, "es una técnica, es un arte de hacer la representación de imágenes en movimiento por medio del cinematógrafo". (14,21)

Ana María Cordero lo define así: El cine, "es una técnica que consiste en la reproducción de una serie de imágenes y sonidos que producen la impresión de continuidad y movimiento al proyectarse con cierta candencia". (1,134)

Para Pier Paolo Pasolini el cine es: "el que expresa la realidad mediante la realidad, una realidad que es imagen unida a sonido". (11,7)

En el trabajo realizado y presentado en Internet titulado "El lenguaje cinematográfico" define el cine así: "El cine es un medio de expresión audiovisual y, por lo tanto, internamente vinculado con otros medios de expresión puramente visuales - pintura y la fotografía-, sonoros -la música- o dramáticos como el teatro y la literatura". (18,14)

Bajo el título "Nuestra Cinematografía", se encuentra: "En su definición elemental el cine simplemente es el registro del movimiento, mejor aún, del movimiento de la luz. Destellos luminosos que se mueven, son en síntesis, lo que vemos en la pantalla. Este hecho simple lo coloca inevitablemente en una posición estética; además, el cine toma de la pintura la composición, el manejo de la luz, el color; de la fotografía el medio, el encuadre y la distorsión de la imagen a través de las lentes; pero va más allá aún: de la literatura toma el guión, del teatro la puesta en escena y la actuación, de la danza la estética del movimiento, y 1928 con la pista sonora: Los diálogos, la música y el ruido. El cine se ganó la definición de séptimo arte y para muchos, de arte total, precisamente por lo anterior". (16,7)

Decía el filósofo alemán Hugo Munsterberg en 1916: "Así como la pintura es el arte de los ojos y la música es el de los oídos, el cine es el arte de la mente". (16,2)

### **1.2.1. EMPRESAS DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS**

Como se aclaraba al inicio de la historia del cine en Guatemala, es necesaria la precisión en la utilización de algunos términos y conceptos de conformidad con el objeto de las empresas que se estudian.

De conformidad con ello, se tiene que una empresa de cine no es lo mismo que una sala de cine. La primera constituye todo el cuerpo organizativo que se describe con mayor profundidad adelante, y que podría estar formada por una sociedad o cadena de salas de cines, mientras que la segunda constituye la unidad de estas últimas.

"Los exhibidores son las empresas de salas cinematográficas, comúnmente llamados en cines. Generalmente están constituidos en sociedades, y en la mayoría de los países estas funcionan en cadenas de cines. Por su parte las distribuidoras en ocasiones obligan a los exhibidores a comprar lotes de películas que incluyen

títulos poco comerciales o interesantes, y títulos taquilleros, así los distribuidores se aseguran de mover todo el material que tienen a la venta". (1,2)

### **1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA**

Por lo anteriormente explicado, una empresa de proyección de películas tiene como principal objeto de sus actividades mercantiles, prestar el servicio precisamente de proyección de películas, no obstante, por la disposición física de algunos de estos, (especialmente como eran construidos en la primera mitad del siglo XX), también pueden servir sus salas para la puesta en escena de obras teatrales o bien para la cualquier evento en que se necesiten los elementos de un teatro.

Esto es evidente en los casos de algunas salas de cine, entre los que pueden mencionarse: Cine Reforma, Cine Las Américas y otros.

Un servicio adicional que se puede encontrar en una sala de cine, y que constituye también parte de su afluente financiero, es el denominado de Dulcería, o más popularmente conocido como venta de golosinas.

### **1.2.3. ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS**

El organigrama de una empresa de proyección de películas está determinado por la forma mercantil que adopta la misma, si es una empresa individual o bien una sociedad mercantil.

Para el segundo caso, que es el más común, los puestos que pueden ser considerados son los siguientes: Socios accionistas, gerencia, administración de sala de cine, trabajadores. Entre estos últimos se pueden mencionar a los encargados de: Taquilla, utilería, equipo de proyección, seguridad.

#### **1.2.4. OPERACIONES QUE DESARROLLAN**

Entre las operaciones que desarrollan estas empresas se encuentran las siguientes: Taquilla, compras y ventas de películas, distribución de películas, publicidad, dulcería, gastos financieros. En el caso de estos últimos se tiene la adquisición de créditos con la intención de sufragar los gastos de inversión y funcionamiento.

Por supuesto, en su funcionamiento, una empresa de proyección de películas puede recurrir a la sub contratación y al out sourcing, como forma de dar cumplimiento a funciones para las cuales no cuenta con personal específico. La publicidad, la venta de boletos etc., constituyen ejemplos de estas funciones que se pueden llegar a subarrendar.

Por supuesto, que esto debe ser contemplado entre los gastos de funcionamiento de la entidad mercantil en cuestión.

### **1.3. ORGANIZACIÓN**

Tal como quedó apuntado, la empresa de proyección de películas puede funcionar con determinada estructura organizativa, mínima que va de desde su administración y gerencia hasta sus trabajadores.

La administración de una empresa de proyección de películas, incluye una serie de sujetos que a su vez administran cada sala de cine, cuando la entidad mercantil está compuesta por una cadena de estas.

#### **1.3.1. ADMINISTRACIÓN DE SALA DE CINE**

La estructura organizacional de la empresa, está establecida teóricamente sobre la base de una autoridad tipo funcional, que consiste en dividir el trabajo y establecer la

especialización, de manera que en cada puesto, desde el gerente general hasta el empleado de menor rango, ejecuten el menor número de acciones posibles, existiendo una acertada asignación y segregación de funciones. Cada jefe de departamento asigna y distribuye el trabajo a sus subalternos, quienes a su vez, reportan directamente a su despacho.

No obstante existir una estructura organizacional eficiente, los resultados de la empresa pueden disminuir debido a que la afluencia del público a presenciar películas en las salas cinematográficas se reduzca igualmente, porque las instalaciones y mobiliario que existen no reúnen las condiciones necesarias de comodidad y ventilación, además que el equipo que se utiliza para la proyección de películas sea anticuado con un formato antiguo, por lo que los aficionados al cine, prefieren presenciar películas con equipo moderno que proyecta cintas cinematográficas en tercera dimensión y acuden a los cines de la competencia.

### 1.3.2. ORGANIGRAMA



**Fuente:** Organigrama proporcionado por la Empresa.

### **1.3.3. FUNCIONES BÁSICAS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN**

Las funciones básicas como puede apreciarse en el organigrama anteriormente expuesto, son los siguientes: Taquilla, utilería, equipo de proyección, seguridad, publicidad.

## **1.4. LEYES APLICABLES**

### **1.4.1. LEY DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS**

La Ley de Espectáculos Públicos, regula, lo siguiente: "Las empresas se dividirán en: cine, teatro, danza música, televisión, circos, corridas de toro, peleas de gallo, juegos deportivos". (9,10) Por lo cual, las empresas de proyección de películas deben regirse con las disposiciones jurídicas de tal cuerpo de leyes.

La misma Ley establece que: "Para permitir el funcionamiento de una empresa de espectáculos, previamente se requiere dictamen aprobatorio de la Dirección de Espectáculos". (9,11) Con lo cual, queda clara la obligación de las empresas correspondientes de dar cumplimiento a tal directriz.

Dicha Ley en el artículo 21, se consideran espectáculos culturales los siguientes: Las películas cinematográficas sobre temas científicos, culturales y artísticos o de alta calidad artística o técnica. Y el artículo inmediatamente posterior el numero 22 señala que son espectáculos recreativos, las películas sobre temas no científicos o artísticos.

En cuanto a las salas de cine, dicho cuerpo normativo señala en su artículo 52 que los locales que se dediquen a cualquier espectáculo público deberán satisfacer todos los requisitos de seguridad y de higiene que señalaren las leyes y los reglamentos aplicables al caso.

Por otro lado, el artículo 65 se refiere a que cualquier trasgresión a las medidas de seguridad será sancionada con una multa de Q 25.00 a Q 1,000.00.

La ley de espectáculos públicos indica que: Las empresas no podrán vender más boletos que los correspondientes al número de localidades, sean estas fijas o movibles. Queda igualmente prohibido que los espectadores estacionen u obstruyan las puertas de acceso o de salida y los pasillos o se pongan de pie durante las representaciones. Los acomodadores podrán recurrir a la autoridad para evitar cualquier abuso.

#### **1.4.2. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DECRETO 27-92**

La empresa está afecta a este impuesto por la actividad comercial que realiza, que se determina bajo el régimen general y efectúa a pagos mensuales; del total del débito fiscal se deduce el crédito fiscal resultante y la diferencia es el valor del impuesto a cancelar.

La actividad que se presta en una sala de cine, se considera un servicio al público, pero el hecho generador del Impuesto al Valor Agregado, está determinado por la venta que se hace del boleto para la función de cine, en el momento en el que el usuario paga en la taquilla o en el momento en que se realiza tal transacción. En consecuencia, tal actividad se encuentra afecta por el Impuesto al Valor Agregado, IVA, de conformidad con lo estatuye el artículo 3 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República.

“El impuesto afecta al contribuyente que celebre un acto o contrato gravado por esta ley”. (7,14)

Según ley, "Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios". (7,25)

Según la ley del Impuesto al Valor Agregado, "los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley están obligados a emitir y entregar al adquirente, y es obligación del adquirente exigir y retirar, los siguientes documentos: Facturas en las ventas que realicen y por los servicios que presten, incluso respecto de las operaciones exentas". (7,62)

### **1.4.3. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Según el Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, se establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

"Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo". (6,8)

Según el artículo 8 de dicha ley, "Constituye renta bruta el conjunto de ingresos, utilidades y beneficios de toda naturaleza; gravados y exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de imposición". (6,21)

Para los efectos de esta ley, "Los entes, patrimonios o bienes que se refieren a continuación, se consideran como sujetos del Impuesto Sobre la Renta: los

fideicomisos, los contratos en participación, las copropiedades, las comunidades de bienes, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, la gestión de negocios, los patrimonios hereditarios indivisos, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de empresas o personas extranjeras que operan en el país y las demás unidades productivas o económicas que dispongan de patrimonio y generen rentas afectas". (6,12)

Las empresas de proyección de películas obtienen una renta con la venta de boletos por los espectáculos que prestan al público. En consecuencia se encuentran también afectos al pago del Impuesto Sobre la Renta. (6,17)

Según el artículo 7 de la ley mencionada: El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece la presente ley. (6,21)

De conformidad con el artículo No. 72 de esta ley, la empresa está inscrita en el régimen optativo del Impuesto Sobre la Renta, que declara a la institución fiscalizadora con base a cierres parciales en forma trimestral y al concluir cada ejercicio fiscal contable, se hace la liquidación anual, para declarar el impuesto en los primeros tres meses del año siguiente, de acuerdo a lo estipulado en esta ley. El impuesto se determina sobre el porcentaje del 31% sobre la renta imponible. (6,109) Está afecta al Impuesto Sobre la Renta de facturas especiales y retiene este impuesto de los sueldos y salarios que cancela a los empleados que conforme la legislación actual están afectos.

Es importante indicar que por el tipo de negocio la Ley del Impuesto Sobre la Renta aplica un impuesto específico el cual está tipificado en el artículo No. 35 que se refiere a las películas cinematográficas y similares, donde constituye renta imponible el 60% de los importes brutos que obtienen las personas propietarias de empresas productoras, distribuidoras o intermediarias, domiciliadas en el exterior, por la

utilización en Guatemala de películas cinematográficas, para la televisión, videotape, radionovelas, discos fonográficos, cinta magnetofónicas, cassettes, tiras de historietas, fotonovelas y cualquier otro medio similar de proyección, transmisión o difusión de imágenes o sonidos; que se exhiban, transmitan o difundan en la República, cualquiera que sea la forma de la retribución. La renta imponible establecida es del 30%. (6,42)

#### **1.4.4. LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS**

Este impuesto es de naturaleza directa y aplicable sobre los documentos públicos que contienen actos y contratos, pago de dividendos que por su naturaleza y contenido están sujetos a la fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT, la tarifa que se aplica es del 3% por concepto de timbres fiscales.

Según el numeral 3 del artículo 2, de la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, la venta de boletos o entradas para ver una función de cine o proyección de película debiera estar afectada también al pago de timbres fiscales. Toda vez que en la taquilla de la sala se otorgan documentos públicos o privados -cuya finalidad es la comprobación del pago con sumas de dinero. Sin embargo, el artículo 11 de la ley en cuestión regula que: Están exentos del impuesto, los documentos que contengan actos o contratos, en los siguientes casos: 1. Todos los contratos y documentos que contengan actos gravados con el Impuesto al Valor Agregado, independientemente de quien lo realice y tenga o no calidad de contribuyente de dicho impuesto.

#### **1.4.5. OTRAS LEYES APLICABLES**

Una empresa de proyección de películas debe observancia general a la legislación nacional guatemalteca, no obstante que haya determinadas leyes con mayor aplicación, dada la naturaleza de sus actividades comerciales.

En consecuencia, se tiene que tales entidades mercantiles, deben observar asimismo, todo lo concerniente al Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, el Código Civil, Decreto Ley Número 106 del Jefe de Gobierno de la República de Guatemala y especialmente lo que al respecto de los eventos culturales estatuye la Constitución Política de la República de Guatemala.

#### **LEY DEL IMPUESTO DE SOLIDARIDAD. DECRETO NUMERO 73-2008, DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**

“Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta Ley”. (8,3)

Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos. (8,7)

Este impuesto se calcula con base a lo establecido en el artículo 7, la declaración se realiza en forma trimestral, acreditable al Impuesto Sobre la Renta, sustituye el Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, que estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2,008.

## **IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES (IUSI). DECRETO No. 15-98 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**

De conformidad con lo regulado en esta norma, los pagos deben efectuarse cada trimestre calculando el uno por millar sobre el valor del inmueble y sus modificaciones y ampliaciones o mejoras que se hagan. La empresa tomó la política de pagar el impuesto en forma trimestral, de acuerdo a lo establecido en dicho impuesto.

## **CODIGO TRIBUTARIO. DECRETO No. 6-91 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**

Constituyen las normas de derecho público establecidas para el ordenamiento tributario, donde se constituye un vínculo jurídico entre contribuyente y la administración tributaria para el pago de tributos, así como para la aplicación de infracciones, sanciones y multas que se originan por el incumpliendo de la normativa en la aplicación de sus actividades como empresa.

## **CODIGO DE COMERCIO. DECRETO No. 2-70 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**

Este código aplica para la empresa por ser una entidad mercantil establecida en forma jurídica como una sociedad anónima, sus derechos y obligaciones que tiene al ejercer actividades de comercio con fines de lucro, independiente si el capital es nacional o extranjero, que obliga a llevar contabilidad completa por procedimientos mecanizados o computarizados, siempre que garanticen la certeza legal y cronológica de las operaciones y permitan su análisis y fiscalización; para el efecto, debe operar su contabilidad por medio de la partida doble y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), que ahora son las normas internacionales de contabilidad (NIC).

## **CODIGO DE TRABAJO. DECRETO No. 1441, DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**

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

Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

Este código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, realiza el pago de las prestaciones laborales a sus empleados de acuerdo como lo establece este código.

“Según el artículo No. 18: Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”. (4,7)

“Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

a) *Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora).*

b) *Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y*

c) *Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.*

El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo". (4,39)

#### **DECRETO 295 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Según el artículo 1 de la citada ley, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS -, tiene como finalidad aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima. La empresa se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social según decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala, realiza pagos mensuales de las cuotas laborales el cual es un 4.83% que es descontado al empleado y la cuota patronal 10.67%, Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA) 1%, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) 1%, y se calcula sobre los sueldos y comisiones que se pagan a los trabajadores.

## **CAPÍTULO II**

### **CONTROL INTERNO**

#### **2.1. OBJETIVOS**

Entre los objetivos que pueden alcanzarse en la realización del diseño e implantación de un sistema de control interno, pueden ser:

- Demostrar la importancia y ventajas que ofrece un diseño de control interno hecho a la medida para una institución.
- Ofrecer al cliente una asesoría sobre las deficiencias de control tratadas como oportunidades de mejora.
- Garantizar al cliente una mejor ejecución de sus operaciones y que las mismas respondan a sus necesidades.
- Actualizar y mejorar los procesos.
- Crear formas que documenten debidamente el sistema de control interno.
- Organizar procesos en forma lógica, y que los mismos cuenten con la adecuada autorización y supervisión.

Entre los objetivos del control interno están:

- Salvaguarda de sus Activos. (19,2)

Mantener una adecuada protección de los activos de la entidad, minimizando pérdidas y mala aplicación de los recursos de la entidad.

- Obtención de Información Financiera Oportuna y Confiable. (19,2)

La información financiera oportuna y confiable, es importante para el desarrollo del negocio, pues sirven de base para la toma de todas las decisiones y programas que han de normar las actividades futuras.

- Eficiencia Operativa. (19,2)

Persigue mejorar la productividad de un negocio, implementando políticas y procedimientos que ayuden al descubrimiento del desperdicio de tiempo y materiales, una adecuada distribución de labores y obtener el costo beneficio en su implementación.

- Adhesión a las Políticas Establecidas por la Administración. (19,2)

La administración persigue que las políticas establecidas se cumplan en todas las operaciones que realiza la empresa, en busca de un alto grado de efectividad y eficiencia, que conlleve a la obtención de una alta productividad.

## **2.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Son reglas y procedimientos establecidos en una entidad económica para lograr sus objetivos y están basados en los sistemas contables, evaluación de los riesgos, vigilancia, etc. y deben mantenerse actualizados.

“El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales: a) la obtención de información financiera correcta y segura, b) la salvaguarda de los activos y c) la eficiencia de las operaciones”. (1,2)

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría está integrado así: a) Riesgo Inherente, b) Riesgo de Control y c) Riesgo de Detección.

La evaluación del control interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo. Dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa.

Entre los objetivos del control interno se tienen: (19,2)

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.

- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene: (19,2)

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.
- La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

## **CONTROL INTERNO**

Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición de Control Interno "el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización". (17,2)

El Control Interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

### **2.2.1 Métodos Para Evaluar el Control Interno**

Existen 3 métodos para evaluar el Control Interno:

El Método Descriptivo: Se narran las características del Control Interno y pueden ser divididas por departamentos, empleados o registros de contabilidad.

El Método de Cuestionario: Se elabora un cuestionario con preguntas básicas y se contestan en las oficinas de la entidad.

El Método Gráfico: Se revisan y verifican documento, registros, reportes, etc.

Le ayuda al CP a ahorrar tiempo porque no hará una revisión en su totalidad sino que seleccionará sólo elementos importantes que puedan influir o afectar los Estados Financieros de la entidad.

El Auditor realiza una revisión al Control Interno para asegurarse de que los Estados Financieros y la Contabilidad son confiables ya que de ellos basará su opinión en el dictamen la cual tratará de que sea una opinión sin salvedad.

El Auditor pone en práctica procedimientos de auditoría que le permiten expresar una opinión sobre los Estados Financieros que sea lo más correcta posible, corra poco riesgo de que sea incorrecta o que tenga la seguridad de que los Estados financieros están exentos de errores importantes que puedan llegar a afectar.

Describe el riesgo que puede existir de que cuando el Auditor termine su trabajo y emita su opinión hacia los Estado Financieros, de que si están presentados correctamente cuando no lo estén y de que si están presentados incorrectamente cuando sí lo estén.

### **2.3. MODELO COSO II**

El control interno bajo el enfoque de COSO define un nuevo marco conceptual del control interno, que integra definiciones y conceptos de referencia común, derivado

de las múltiples definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno, y que el mismo sea aplicado tanto en las empresas como a nivel de auditoría interna o externa.

El primer cambio surge en la manera de considerar al control interno y la necesidad de disponer información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz.

“El enfoque plasma los resultados de la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en:

- 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).
- En 1987 la Treadway Commission solicitó realizar un estudio para desarrollar una definición común del control interno y marco conceptual.
- En 1988, el comité de organizaciones patrocinantes de la Comisión Treadway, seleccionó a Coopers & Lybrand para estudiar el control interno.
- En septiembre de 1992 se publica el informe del marco conceptual integrado de control interno (estudio Coso I)

El comité estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive International (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)”(20:127)

Los antecedentes que condujeron a la realización del estudio en los Estados Unidos de Norteamérica, se encuentran:

- El caso Watergate.
- Foreign Corrupt Practices Act. De 1977 (Ley sobre prácticas corruptas extranjeras).
- La comisión Cohen.
- Securities and Exchange Commission –SEC- (Comisión de Cambio y Valores o Comisión de valores y bolsa).
- El comité Minahan.
- Financial Executives Research Foundation –FERF- (Fundación para Investigaciones Financieras Ejecutivas).
- La comisión Treadway

Debido a la preocupación y al aumento del interés en la gestión del riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control – Integrated Framework, para facilitar a las empresas el evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

En el año 2001 la comisión contrató a Pricewaterhouse Coopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones. En septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno,

proporcionando un enfoque más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. (17,2)

### **2.3.1 Componentes Del Control Interno**

El Informe Coso II Enterprise Risk Management, documento que amplía el informe Coso, para darle al Control Interno un mayor enfoque hacia la administración de riesgos nos indica que este consta de ocho componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión, siendo estos:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de Control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Los componentes proveen un proceso dinámico interactivo y multidireccional debido que cada componente puede influir en cualquier otro, en un momento dado.

#### **Ambiente Interno**

Sirve de base para la existencia del resto de componentes y comprende la filosofía de la organización, establece como el personal de la entidad percibe los riesgos, como los administra y establece el nivel de riesgo aceptado, es decir, el ambiente en el que operan en general.

## **Establecimiento de Objetivos**

El establecimiento de objetivos es la base para poder identificar eventos potenciales que pongan en riesgo su consecución. La administración de riesgos asegura, que la entidad ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos apoyan su visión y misión, y que están alineados al nivel de riesgo aceptado por la entidad.

## **Identificación de Riesgos**

La evaluación de riesgos se refiere a la identificación de los eventos a los que encuentra expuesta la entidad, tanto en lo que se refiere a eventos externos como internos. La dirección debe evaluar si estos eventos representan oportunidades para la organización, o si por el contrario pueden afectar la consecución de sus objetivos. Los eventos que tienen un impacto negativos, representan riesgos, que exigen evaluación y respuesta de la administración, mientras que las oportunidades deben enfocarse hacia la estrategia y la fijación de objetivos.

## **Evaluación de Riesgos**

Los riesgos identificados por la entidad, conducen a su evaluación, la cual se realiza desde dos perspectivas, probabilidad, es decir la posibilidad de que ocurra un evento e impacto, que es el efecto debido a su ocurrencia. Por lo general, es posible usar para la evaluación de los riesgos una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, y es necesario evaluarlos con base a un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

## **Respuesta al Riesgo**

Ya evaluado el riesgo, la entidad debe determinar las posibles respuestas al mismo: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando para ello, una serie de

acciones que los alineen con la tolerancia al riesgo de la entidad.

- Evitar: tomar acciones que discontinúen las actividades que generan riesgos.
- Aceptar: no se toman acciones que reduzcan la probabilidad e impacto de los riesgos.
- Reducir: tomar acciones que reduzcan el impacto, la probabilidad de ocurrencia o ambos.
- Compartir los Riesgos: consiste en acciones que reduzcan el impacto, probabilidad de ocurrencia o ambos al transferir o compartir una porción del riesgo.

### **Actividades de Control**

Se refiere a las políticas y procedimientos implementados por la organización, que ayudan a asegurar que se lleven a cabo, las respuestas a los riesgos, determinadas por la dirección. Las actividades de control, se implementan a lo largo de toda la organización y en todos los niveles e incluyen actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, supervisión, segregación de funciones, entre otros.

### **Información y Comunicación**

Es el proceso de obtener y comunicar la información pertinente en una forma y tiempo adecuado, que permita a las personas llevar a cabo sus actividades. El sistema de información debe ser útil para proveer y reportar información que facilite la gestión de riesgos y la toma oportuna de decisiones por parte de la gerencia.

Una comunicación efectiva fluye en todas las direcciones de la organización, permitiendo al personal recibir un mensaje claro desde la alta dirección, que les guie

a considerar seriamente las respuestas de la administración de riesgos, comprendiendo su papel en la misma y como sus actividades individuales se relacionan con los demás.

La comunicación también debe influir eficazmente hacia terceras personas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

### **Monitoreo**

El monitoreo se aplica a toda la administración de riesgos, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, para ello se realizan actividades de supervisión de la dirección, evaluaciones independientes o una combinación de ambas. La frecuencia y alcance de dichas evaluaciones, dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión.

## **2.4. DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías: (19,2)

- **Estratégicos**

Son los objetivos alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo.

- **Operacionales**

Son los vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.

- **Reporte o presentación de resultados**

Son los objetivos que persiguen la fiabilidad de la información interna y externa.

- Cumplimiento

Son los relacionados al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. Los objetivos al nivel de entidad están vinculados y se integran con otros objetivos específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub objetivos establecidos.

## **2.5. DISEÑO DE CONTROLES**

La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras. En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito, este componente es la base para la evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- Evitar el riesgo.
- Mitigar el riesgo.
- Compartir el riesgo.
- Aceptar el riesgo.

## **2.6. CONTROLES INTERNOS**

Las distintas acciones coordinadas e integradas que se llevan a cabo por todas las actividades de la organización, pueden ser clasificadas según los objetivos o fines que cada una de ellas puedan alcanzar, pero siempre teniendo presente que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso y que están interrelacionados con otras acciones que a su vez se encuentran integradas con los diferentes procesos de gestión.

El enfoque COSO presenta objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento, derivado de estos el control interno puede ser clasificado en:

- Control administrativo: Operativo y estratégico.
- Control contable.

## **Control Administrativo**

El control administrativo está conformado por control operativo y control estratégico. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Teniendo en consideración la conceptualización que el informe COSO expone acerca del control interno y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, el control administrativo se puede definir como todas las acciones coordinadas e integradas que son ejecutadas por las personas (desde el consejo de administración, hasta cualquier miembro de la organización), en cada nivel de la entidad para otorgar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Donde pudiera establecerse para su evaluación o estudio subgrupos como:

### **Control operativo**

Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

### **Control estratégico**

Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

## **Control Contable**

Son aquellas acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el propósito de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera. Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables establecidos con este propósito.

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudicables para su reputación y otras consecuencias. En resumen la ventaja de un adecuado sistema de control interno es ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite los peligros y sorpresas en el camino.

El concepto de seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga, a continuación se presentan algunas limitantes en el uso de un sistema de control interno:

- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde

el punto de vista de los costos que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

- Salto de los controles por parte de la administración o bien podría hacer caso omiso del sistema de control interno.
- Debido a las limitaciones inherentes en los controles internos, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. También, la proyección de cualquier evaluación de los controles internos a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados debido a cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y funcionamiento de las políticas y procedimientos pueda deteriorarse.

### **2.6.1. TIPOS DE CONTROLES**

Entre los controles operativos que deben establecerse en una sala de proyección de películas, se encuentran los controles manuales y los controles computarizados. Por supuesto resultan más fiables los segundos.

#### **2.6.1.1. CONTROLES MANUALES**

Consisten en la aplicación de técnicas y herramientas por propia mano del hombre, como la expedición de contraseñas, vales y cualquier otro tipo de documento, en forma manual, no mecánica ni mucho menos computarizada. Esto conlleva la amplia gama de posibilidades y consecuencias que generan, especialmente en cuanto a su falta de fiabilidad o de garantías.

Sin embargo existen empresas que aunque emiten boletos en forma computarizada en la taquilla, (como se explica a continuación), aún son perforadas estas en forma manual al ingresar a la sala de proyección. Lo que deriva en la serie de aspectos que se mencionan anteriormente.

### **2.6.1.2. CONTROLES COMPUTARIZADOS**

Debido al repunte de la tecnología que sustituyó a las máquinas mecánicas de venta de boletos en las salas de cine, inclusive para validar el boleto de ingreso a la sala, el operador únicamente utiliza sensores de mano que transmiten la utilización del boleto una vez presentado ante él, por el hecho del ingreso del espectador. Además, el sello magnético, denominado código de barras del boleto, automáticamente queda registrado para no poder volver a ser utilizado.

Esto permite no solo el aspecto medible de la cantidad de boletos vendidos, sino además de su efectiva utilización.

## **CAPÍTULO III**

### **SISTEMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A EMPRESAS DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS EN GUATEMALA (SALAS DE CINE)**

#### **3.1. DESARROLLO DE CONTROL INTERNO PARA UNA EMPRESA DE PROYECCIÓN DE PELÍCULAS**

##### **3.1.1. CONTROL INTERNO**

El sistema de Control Interno o de gestión, es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control, al interior de la misma. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio de la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez. (17,2)

En una empresa de proyección de películas, se ha de dividir las clases de controles, en controles para toda la organización a los que se puede nombrar como generales y a los específicos, de una sola sala de proyección de películas.

Por esa razón, conviene revisar cada una de estas categorías, especialmente para poder plantear en el siguiente capítulo de este estudio, su aplicación a un proyecto o caso concreto, con el propósito de que el presente trabajo pueda significar un aporte, especialmente en control de boletería.

### **3.1.2. ORGANIZACIÓN**

Debido a que los controles que pueden aplicarse a una empresa de proyección de películas, pueden ser a nivel general de toda su organización, así como también en lo individual a una sala de cine, entonces se dividen para su exposición, los controles en: general y específico.

#### **3.1.2.1 GENERAL**

A escala general, los controles establecidos para una empresa de proyección de películas, pueden ser controles administrativos, contables o financieros.

Para el caso de los controles administrativos es preciso recurrir a la organización y modernización de cada sala de cine, y de esta manera poder determinar el progreso colectivo que ha tenido la empresa desde un punto de vista general y no individual. Esto es, si una sala de cine, de las que conforman la cadena de salas de la empresa de proyección de películas que se trate, no cuenta con los niveles de organización de las demás, la organización tendrá una debilidad por la cual pudiera fallar todo el sistema. Si por el contrario todas las salas responden a los estándares y categorías impuestas para todas y cada una, entonces la organización se beneficiará en prestigio y preferencia del público.

Así mismo, si la organización se encuentra estructurada sobre la base de un sistema de departamentos interconectados y dependientes en lo relativo a prelación y jerarquía de funciones y facultades, el colectivo organizacional marchará mejor y esto beneficiará inclusive a los controles contables y financieros. En cuanto a los controles contables, el departamento de contabilidad específicamente debe ser parte de la estructura organizacional para poder establecer de esta forma un control aplicable a toda la organización y no en lo individual para cada sala de cine. Por ello, se hace más adecuado un solo departamento, al cual rendir informes periódicos. En

este sentido, se hace preciso establecer asimismo, verificaciones continuas que permitan determinar el logro de los objetivos que en materia contable se han pre-establecido.

Los controles financieros, deben estar relacionados asimismo con los controles contables y subsecuentemente con la organización lograda por los controles administrativos. Las pérdidas reportadas en cuento a los estados financieros de una sola sala de cine de la cadena en general, pone en riesgo el logro de los planes financieros de toda la organización en su conjunto.

### **3.1.2.2 ESPECÍFICO**

En cuanto a los controles en lo específico, se tiene el hecho de determinar las funciones de cada uno de los colaboradores y departamentos a lo interno en una sala de cine. En este sentido, es importante categorizar los controles en una forma aún más específica, por ejemplo, el control de venta de boletos, el control de publicidad y el del equipo de proyección.

Todos estos controles forman parte del sistema de la empresa de proyección de películas, y como se explicó anteriormente, es preciso determinar estos controles para cada sala de cine en lo específico, pero con resultados medibles a nivel de toda la organización en general.

## **3.2. SISTEMA DE VENTAS DE BOLETAJE EN SALAS DE CINE**

### **3.2.1 VENTA DE BOLETAJE IMPRESO**

En estos tiempos, todas las empresas necesitan estar al día en lo que a tecnología se refiere y todo proceso debe estar automatizado porque las inversiones nunca antes habían jugado un papel tan importante en el éxito de una empresa.

De hecho, conforme se avanza en el siglo, a la par de las estrategias de negocios electrónicos siguen evolucionando, será imposible separar el ámbito de los negocios de la tecnología.

### **3.2.2 VENTA DE BOLETAJE COMPUTARIZADO**

La estrecha relación existente entre los componentes: estrategia de negocio, estrategia de informática, infraestructura organizacional e infraestructura informática, evidencia como ellos se interrelacionan e interactúan para lograr el objetivo propuesto: automatizar el proceso de venta de Boletos para funciones de teatro y cine. Difícilmente pueda concebirse hoy, que una organización descarte el uso de la tecnología, particularmente la de información, para alcanzar con éxito los objetivos y metas propuestas. Ellas constituyen un medio modernizador de gran alcance, que pueden contribuir a simplificar los trámites administrativos que otrora caracterizara a las fórmulas gerenciales revestidas de gran verticalidad, y en donde además, prevalecían planes de acción que respondían más a lo intuitivo que a lo científico, y en donde escasamente se integraba la información como soporte para la toma de decisiones. Alinear la estrategia del negocio con la tecnología de información, es tarea importante de abordar por aquellas organizaciones que aún desconocen el valor agregado que ellas le imprimen a su empresa o institución.

### **3.3 SISTEMAS CONTABLES**

Sistemas: Entendemos por sistema de acuerdo a unos de los conceptos de aceptación general: al conjunto de cosas ordenadamente relacionadas entre sí que contribuyen a determinado objeto.

Según esta definición la contabilización de todas las operaciones realizadas en el Departamento de Compras debe establecerse de acuerdo con el tipo de empresa de

que se trate y en coordinación con los demás departamentos que la integran recordando que el sistema ideal será aquél que permita registrar, clasificar y resumir la información contable con la mayor rapidez y al menor costo posible, pues no sería razonable aplicar un sistema cuyo costo no guardara proporción con las posibilidades económicas de los negocios.

### **3.4 APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTABILIDAD**

Por regla general el primer proceso contable que lleva a cabo cualquier negocio es la planeación y aplicación de su sistema de contabilidad. El Contador estudia la naturaleza del negocio, analiza los tipos de operaciones que probablemente habrán de ocurrir y proyectos o soluciones, así como las formas de registros necesarios para anotar las operaciones en cuestión. A medida que el negocio crece es costumbre que se reforme su sistema de contabilidad y se introduzcan en el mismo cualesquiera ampliaciones o modificaciones que se estimen convenientes.

Una vez que se ha diseñado e instalado para su aplicación el sistema de contabilidad, las operaciones del negocio se registran en las formas y libros que integran el sistema. El proceso de registro puede llevarse a cabo por gran variedad de métodos, desde el uso de bolígrafos hasta la utilización de dispositivos electrónicos.

### **3.5 SISTEMAS DE REGISTRO**

Los Sistemas de Registro se Clasifican en:

Registro Manual, y

Registro Computarizado

### **3.5.1 Registro Manual**

Es la Forma tradicional de contabilidad llevada a mano, transcribiendo todas las operaciones contables del diario al mayor, del mayor a los balances y de los balances a los estados financieros.

Esta forma tradicional, ya no es usada en la mayor parte de empresas, porque resulta ser demasiado lenta y costosa por los procesos y personas que intervienen en ella.

### **3.5.2 Registro Computarizado**

Se utiliza comúnmente en empresas de tamaño mediano en las que intervienen, además de las personas, equipos altamente sofisticados como computadoras, máquinas eléctricas y electrónicas, las que efectúan dos o más procedimientos en línea, agilizando ciertas informaciones que son indispensables para la toma de decisiones y con los que los resultados se obtienen con mayor rapidez y eficiencia.

**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE**  
**PROYECCIÓN DE PELÍCULAS**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**4.1.1 Política Administrativa Gerencial**

La Gerencia es la encargada que establece las normas que regirán las funciones del Administrador (a) o Encargado (a) que regirán las salas de los cines de los diferentes centros en donde se encuentren, estableciendo los requisitos mínimos que deben de reunir en cuanto a honradez y honorabilidad, así como el personal que estará designado en cada centro, y el administrador (a) o encargado (a) será el responsable del cumplimiento de las funciones de cada empleado que tendrá a su cargo, como lo son:

- Supervisar al Personal que será el responsable de cada puesto de servicio (taquilleros, acomodadores o porteros, encargadas de dulcería, encargadas de limpieza, etc.).
- Establecer la cantidad de producto para la venta de dulcería.
- Programar el suministro que debe de tener en bodega del centro del Cine.
- Tratar al máximo de obtener el canje necesario para las cajas de taquilla.
- Verificación y control de la hora de inicio de cada película en cada sala de cine.
- Establecer la Limpieza en las diferentes salas de cine así como en el Centro de servicio (salas de cine, sala principal, baños, tiendas de dulcería, etc.).

#### **4.1.2 Políticas Contables de la Administración de la Sala de Cine**

Son normas que nos muestran las directrices a seguir en la contabilización de todas las operaciones que se realicen en la contabilidad de una empresa.

a) Ejemplo de políticas contables en la administración de las salas de cine:

- Ventas al contado en ciertos puestos de servicio (Taquilla y Dulcería).
- Caja chica para canje (tener suficiente moneda de diferentes denominaciones para cambio).
- Caja chica para pagos menores de los servicios del centro de servicio (pago de servicio de basura, compra de agua purificada, gastos por reparaciones pequeñas en las salas de cine, etc.).
- Depósitos del efectivo recibido por ventas en taquilla así como en dulcerías.
- Calculo por reporte de horas extras de cada empleado.
- Cambio por ventas en moneda extranjera.
- Registro de las ventas en taquilla y ventas en dulcería.

#### **Segregación Adecuada de Funciones:**

Es indispensable que las funciones que se realizan en los centros de servicios de los cines se dejen plasmadas por escrito para evitar posibles fraudes, duplicidad de funciones, pérdidas innecesarias de tiempo, definir el grado de responsabilidad que conlleva realizar este tipo de servicios y las atribuciones que tendrá que realizar cada persona que participa.

#### **Responsabilidades:**

El Administrador (a) o Encargado (a) es el responsable de verificar que los servicios que prestan sean efectivamente desempeñados de acuerdo a la calidad que se requiera y responde directamente ante la Gerencia General por todos los actos y

contratos contraídos. Es responsable de velar por todo el mobiliario y equipo, la existencia de talonarios de boletos para taquilla así como la existencias de productos en bodega para la dulcería se mantengan dentro de los límites fijados por las políticas de administración para no incurrir en sobreexistencias de mercaderías para un largo período, lo que representará que se cargue gastos de capital redundando en pérdidas para la empresa.

## **4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

### **4.2.1 DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SUGERIDO**

#### **4.2.1.1 Organización de la Función de Control Interno**

Aún cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.

#### **4.2.1.2 Plan de Desarrollo de la Función del Control Interno**

El diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión de la oficina de Control Interno
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de Control Interno en el área del Control de Gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

#### **4.2.1.3 Análisis de los Riesgos de Control Interno**

Es responsabilidad de la Gerencia del cine de implementar el diseño del sistema de control interno, realizar el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad con el fin de identificar las partes débiles. En caso de no contar con un sistema de control interno adecuado se establecen medidas preventivas para mitigar el efecto de los riesgos. Los riesgos son inherentes al proceso, los cuales nunca van a desaparecer, pero podemos tomar las medidas preventivas y correctivas del caso.

A través de observancia se establecieron los riesgos probables, y se sugirió medidas preventivas y correctivas, si en algún caso, las medidas preventivas fallaran.

#### **4.2.1.4 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos**

Cualquiera que sea el diseño adoptado, éste tiene como prerrequisito la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la empresa, bajo la premisa de

que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios. Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

#### **4.3 ANALISIS DE LOS CONTROLES EXISTENTES**

Citycinema, S. A., es una empresa familiar con capital guatemalteco, constituida en el año 1,981, contando en la actualidad con más de 25 años de funcionar en el mercado local, cuya principal actividad consiste en brindar entretenimiento al público en general a través de sus salas de cines ubicadas estratégicamente en la ciudad capital y en los departamentos de la República, adicionalmente, realiza la actividad de venta de golosinas y publicidad dentro de sus instalaciones, distribución de películas en el territorio guatemalteco, comprar, importar, exportar toda clase de películas, equipos de proyección y sonido para cines, golosinas, material publicitario y otras actividades relacionadas.

Hasta el año 2,006, Citycinema, S. A., venía funcionando como la empresa cinematográfica más importante de la República de Guatemala, cubriendo cerca del 60% del mercado del cine en la capital y departamentos; la competencia estaba constituida por pequeñas salas de proyección que atendían, todas, el 40% restante de la actividad de cine. Como resultado de su proyección al público cineasta,

presentando diferentes tipos de películas que satisfacía el gusto exigente de los clientes, los ingresos eran altamente aceptables que producían suficientes utilidades a sus propietarios; con el transcurso del tiempo y por no existir una competencia fuerte, los propietarios de Citycinema, S. A., se acomodaron a los resultados económicos que obtenía la empresa proyectando películas con el viejo formato, como consecuencia, no se preocuparon por mejorar las instalaciones de las salas, tampoco en optimizar la calidad del equipo de proyección, ni de implementar un sistema de control de ingresos y egresos, ni de la calidad del servicio que se vende, no obstante los avances tecnológicos que se generaban en el ámbito cinematográfico en diferentes países, provocando el alejamiento de la audiencia a las instalaciones.

En el año 2,006, se instaló en el país una empresa de cine que pertenece a una cadena internacional de cinematografía, con apoyo operativo suficiente y capital mexicano. Esta empresa revolucionó el mercado del cine, con grandes, modernas y cómodas instalaciones, utilizando equipo moderno y con tecnología de punta, que proyecta películas en tercera dimensión (3D); además de implementar sistemas de organización y administración modernos, esta nueva modalidad atrajo la atención del público cineasta, por constituir una experiencia diferente a las primeras reproducciones, cuando se tenía que usar gafas especiales con las que se veía imágenes borrosas y poco definidas.

Con personal altamente capacitado, bien remunerado y la tercera dimensión, se transformó el campo de los efectos especiales y la experiencia cinematográfica, aumentando la dimensión del cine e introduciendo al espectador en una experiencia envolvente, haciendo del cine algo "especial", aunque, se puede comprender que implícitamente atrae mayor concurrencia y, por lo tanto, un aumento en las ganancias.

Un análisis de mercado realizado en los Estados Unidos de Norte América en el año 2,008 demostró que los films en 3D atraen dos veces más público que las convencionales, es decir, la industria cinematográfica, está ganando audiencia con la proyección de películas en tercera dimensión. Esto marca un avance en la tecnología que cambió totalmente la forma de ver películas debido a la mejora en la calidad de las imágenes y a la sensación de realidad que provoca en el público, esto beneficia más a la industria, ya que el público sabe que sólo concurriendo al cine podrá ver películas en tercera dimensión.

La implementación del equipo 3D en películas, en los Estados Unidos ha hecho acrecentar el ingreso del público en las salas de cine, lo que se ve reflejado en las ventas de boletos de taquilla, lo que provoca que aumenten en forma considerable, sin embargo, la idea de ver una película en tercera dimensión llama la atención, es una experiencia totalmente nueva, imaginando que ven los actores de una forma real. El cine -en cualquier formato- tiene más amplitud con respecto a las escenas que se pueden grabar, ya que con los efectos especiales se puede realizar un sinnúmero de escenas, lo que en el teatro no se puede hacer.

Como consecuencia de haberse constituido una empresa fuertemente competitiva en el mercado cineasta, con modernas instalaciones y un equipo de proyección en tercera dimensión, los clientes se alejaron de las salas de cine de Citycinema, S. A., y prefirieron esta nueva modalidad de presenciar películas, por lo que la nueva empresa llegó a cubrir más del 60% del mercado guatemalteco y la empresa objeto de estudio comenzó a tener un descenso en sus ingresos económicos por venta de boletos, reflejado en los estados financieros de los ejercicios 2,009 a 2,010 (ver estado de resultados) han reportado pérdidas considerables, poniendo en riesgo la continuidad de la empresa, y hasta la quiebra si no se adoptan las medidas correctivas necesarias por parte de los accionistas de la misma.

Adicionalmente, la segunda fuente más importante de ingresos para la empresa lo constituye la distribución de películas, actividad que se desarrolla con la renta de cintas cinematográficas que Citycinema, S. A., trae de las principales casas de cine de los Estados Unidos de Norte América, las cuales se proporcionan en alquiler a otras empresas de la capital y los departamentos que cuentan con salas de cine, sin embargo, por las mismas razones expuestas anteriormente y por la nueva modalidad de cine en tercera dimensión (3D), la renta de estas películas han bajado en forma considerable porque los arrendatarios prefieren cintas cinematográficas que se proyectan en forma digital para atraer a la mayor cantidad de clientes y obtener mejores beneficios económicos.

No obstante la empresa también obtiene ingresos económicos por publicidad que proyecta en las salas de cine y por la venta de dulces, refrescos y otras golosinas, que se expenden en los kioscos instalados en el edificio donde se encuentra la sala de proyección, pero la mayor fuente de ingresos, en su orden, lo constituye la venta de boletos y el arrendamiento o distribución de películas, que en conjunto, captan más del 80% del total de los ingresos, sin embargo, por la baja observada en estas dos actividades importantes durante los últimos dos años, los resultados económicos de la empresa reflejan pérdidas y la situación financiera no es aceptable para la actividad comercial que se desarrolla, comparada con años anteriores.

#### **4.3.1 EXISTENCIA DE MANUALES**

##### **4.3.1.1 Análisis de los Resultados**

La actual situación financiera de la empresa, presenta resultados negativos en su actividad normal, como consecuencia de las deficiencias y errores que se concentran en diferentes áreas de la misma, que se detallan a continuación:

#### **4.3.1.2 Área Administrativa**

La estructura organizacional de la empresa, está establecida teóricamente sobre la base de una autoridad tipo funcional, que consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización, de manera que en cada puesto, desde el gerente general hasta el empleado de menor rango, ejecuten el menor número de acciones posibles, existiendo una acertada asignación y segregación de funciones. Cada jefe de departamento asigna y distribuye el trabajo a sus subalternos, quienes a su vez, reportan directamente a su despacho.

No obstante existir una estructura organizacional eficiente, los resultados de la empresa han disminuido considerablemente debido a que la afluencia del público a presenciar películas en las salas cinematográficas se ha reducido ostensiblemente en los últimos tres años, porque las instalaciones y mobiliario que existen no reúnen las condiciones necesarias de comodidad y ventilación, además el equipo que se utiliza para la proyección de películas es anticuado con un formato antiguo, por lo que los aficionados al cine, prefieren presenciar películas con equipo moderno que proyecta cintas cinematográficas en tercera dimensión y acuden a los cines de la competencia.

Para superar esta situación, la gerencia general ha presentado a los accionistas de la empresa, dos opciones factibles para la obtención del equipo digital en tercera dimensión, con una inversión de capital o a través de un préstamo bancario, sin embargo, los accionistas no han atendido estas recomendaciones ya que no lo creen conveniente y en los últimos tres años no se ha tomado una decisión acertada, para solucionar la problemática encontrada que menoscaba los resultados económicos de la empresa y afecta significativamente la situación financiera de la misma; en consecuencia, existe una grave deficiencia administrativa que se evidencia en la falta de decisiones, por parte de los accionistas para solucionar el déficit que existe en Citycinema, S. A.

#### **4.3.1.3 Área Financiera y Contable**

En la investigación realizada, se comprobó que la actividad comercial que desarrolla la empresa objeto de estudio, es potencialmente productiva, que proporciona una diversión sana para la familia; sin embargo, las deficiencias administrativas que se derivan por la falta de decisión de los accionistas a remodelar las instalaciones y actualizar el equipo de proyección, con tecnología de punta, ha provocado que los resultados económicos de la empresa, se encuentren afectados negativamente en los últimos tres años.

En este documento, se presenta un análisis financiero de los resultados obtenidos por la empresa en los dos últimos años 2,010 y 2,009, de conformidad con los estados financieros de esos períodos proporcionados por la gerencia general, que se presentan de la siguiente forma:

#### **4.3.1.4 Estados Financieros**

Los estados financieros muestran la posición financiera, los resultados de las operaciones y la información pertinente, sobre los cobros y pagos en efectivo de una empresa durante un período contable. Se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informe, acerca del progreso de la administración y sobre la situación de las inversiones del negocio y los resultados obtenidos durante el período que se estudia.

Los estados financieros, atendiendo a la importancia, se clasifican en básicos y secundarios, entre los primeros se encuentran el estado de resultados, el balance general, estado de ganancias acumuladas retenidas y el flujo de efectivo; en los secundarios están el estado del costo de ventas, movimiento del capital contable, costo de producción.

Para efectos de presentar informes reales de la situación actual de la empresa, se presentan los estados financieros de los ejercicios contables 2,010 y 2,009, que se tuvieron a la vista, en la forma siguiente.

### Estado de Resultados

Muestra los ingresos, los gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultado de las operaciones del negocio durante los períodos cubiertos por el informe, es un estado que refleja actividad, situación por la cual, se considera un estado financiero dinámico.

<b>CUADRO NO. 1</b> <b>CITYCINEMA, S. A.</b> <b>ESTADOS DE RESULTADOS</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b> <b>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</b>						
CUENTAS	2010	%	2009	%	VARIACION	%
Ventas Netas	53,193,839	100	56,050,728	100	(2,856,889)	(5)
( - ) Costo de Ventas	(23,950,285)	(45)	(24,694,437)	(44)	744,152	(3)
Utilidad Bruta en Ventas	29,243,554	55	31,356,291	56	(2,112,737)	(7)
Gtos. operación Laborales y Honorarios	10,434,240	20	9,444,235	17	990,005	9
Funcionamiento	7,193,026	14	5,929,374	11	1,263,652	18
Sueldos	11,323,193	21	11,306,208	20	16,985	0
Publicidad	49,528	0	48,600	0	928	2
Suman los Gastos de Operación	28,999,987	55	26,728,417	48	2,271,570	8
Utilidad en Operación	243,567	0.5	4,627,874	8	(4,384,307)	(1800)
Otros Gastos y Productos Financieros	1,238,582	2	2,713,007	5	(1,474,425)	(119)
Depreciaciones	7,183,544	14	6,687,689	12	495,855	7
Suman Otros Gtos. y Prod. Financieros	8,422,126	16	9,400,696	17	(978,570)	(11)
Perdida del Ejercicio	(8,178,559)	(15)	(4,772,822)	(9)	(3,405,737)	42

Análisis de los datos:

Ventas:

Los ingresos por ventas de los ejercicios 2,010 y 2,009 que se originan por diversas actividades que realiza la empresa se muestran en el cuadro siguiente:

<b>CUADRO No. 2</b>					
<b>CITYCINEMA, S. A.</b>					
<b>INTEGRACIÓN DE INGRESOS POR VENTAS</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>VARIACION</b>
VENTAS	28,277,777	53	31,038,126	55	(2,760,349)
DISTRIBUCIÓN DE PELICULAS	16,565,085	31	17,627,453	31	(1,062,368)
PUBLICIDAD	3,378,529	6	2,228,771	4	1,149,758
DULCERIA	4,972,448	9	5,156,378	9	(183,930)
<b>TOTALES</b>	<b>53,193,839</b>	<b>100</b>	<b>56,050,728</b>	<b>100</b>	<b>(2,856,889)</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Taquilla:

Los ingresos por este concepto en el año 2,010 bajaron Q 2,760,349 en comparación con el año 2,009, constituyendo una merma del 10% de un año con otro.

Distribución de películas:

Se originan porque la empresa es distribuidor para Guatemala de Warner Bros y otras casas distribuidoras de películas y obtiene en calidad de arrendamiento las cintas cinematográficas en rollos de películas de 35 milímetros; estas películas, Citycinema, S. A., las sub-arrenda a los circuitos de cine por el cual obtiene una

cantidad de dinero consistente en el 15% del valor que genera la taquilla neta de los cines.

En el año 2,010 reflejó una merma consistente en Q 1,062,368 en relación al año 2,009, representando 6% al relacionar los dos ejercicios.

Publicidad:

En este renglón sí se obtuvo un aumento en el año 2,010 por la suma de Q 1,149,758 más que el año 2,009, esta cifra representa 34%.

Dulcería:

También tuvo un descenso en los ingresos en el ejercicio 2,010 por Q 183,930, constituyendo el 4% si se relaciona con el año 2,009.

En conclusión, en el año 2,010 se reflejó una baja total en los ingresos por venta de bienes y servicios en sus diferentes facetas, consistente en dos millones ochocientos cincuenta y seis mil ochocientos ochenta y nueve quetzales (Q 2,856,889), lo que pone de manifiesto que en el año 2,010 los ingresos por ventas fueron inferiores en 5% en relación al año 2,009.

Gastos Financieros:

Al 31 de diciembre 2,009, la empresa tenía pendiente de pagar la suma de Q. 33,362,983, por un préstamo bancario adquirido con anterioridad, sobre el que cancelaba 8.5% de intereses anual, a mediados del año 2,010, los accionistas efectuaron una inversión al capital por un monto de Q. 30,000,000 con el cual se canceló el préstamo.

En el año 2,009, la empresa canceló la suma de Q. 2,713,007 en concepto de intereses bancarios por el préstamo en cuestión, monto que afectó el resultado de ese ejercicio; en el año 2,010 se cancelaron Q. 1,238,582 por el mismo motivo, Q. 1,474,425 menos que el año anterior, esta baja en el gasto, resultó porque en ese año se canceló el saldo total del préstamo, y, en parte, incidió en la pérdida del período.

#### Resultado del Ejercicio:

Como se ha indicado anteriormente, en los últimos tres años la empresa ha obtenido pérdidas en el desarrollo de su actividad normal; en el análisis que se realizó de los años 2,010 y 2,009, los resultados reflejan una pérdida de Q. 8,178,559 en el año 2,010, habiéndose determinado que esa pérdida aumentó en Q. 3,405,737 en relación a la obtenida en el año 2,009 que sumó la cantidad de Q. 4,772,822.

Porcentualmente, la pérdida del ejercicio 2,010 constituye el 42% del resultado obtenido en el año inmediato anterior, lo que demuestra que la tendencia se orienta a un colapso financiero de la empresa porque no se vislumbra una mejora sustancial en los próximos años, mientras el alquiler de películas a otras entidades y la proyección de cintas cinematográficas en las salas de cine de la empresa, se realice en el formato antiguo y no con equipo digital que proyecta películas en tercera dimensión.

#### La Competencia:

Como respaldo de lo expuesto anteriormente, se efectuó una investigación orientada a obtener información financiera relacionada con los ingresos de la competencia que proyecta películas con equipo digital en 3D; por venta de boletos, alquiler de películas, publicidad y venta de golosinas y refrescos, para comparar con los datos de la empresa investigada y demostrar que, mientras Citycinema, S. A., se mantiene a la zaga en tecnología de punta, las empresas competidoras ha obtenido un

ascenso en sus ingresos, a pesar de que estas cuentan con dos salas de cines en la ciudad capital y la empresa en estudio tiene cinco salas en la ciudad capital y seis en algunos departamentos de la República. La información de los ingresos por venta de la Competencia se obtienen mensualmente ya que Citycinema, S. A. es distribuidora de películas y cuenta con la representación para Guatemala de Warner Bros, Pasatiempo Pictures, entre otras, por tanto es práctica común obtener este tipo de información entre las empresas que se dedican a la exhibición de películas (cines), con lo cual se controla el pago a los distribuidores por el arrendamiento de películas. El resultado se muestra en la siguiente forma:

<p align="center"><b>CUADRO No. 3</b>  <b>LA COMPETENCIA</b>  <b>INTEGRACIÓN DE INGRESOS POR VENTAS</b>  <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</b>  <b>(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)</b></p>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>VARIACION</b>
VENTAS BOLETOS TAQUILLA	15,653,939	55	12,337,221	53	3,316,718
DISTRIBUCIÓN DE PELICULAS	9,392,363	33	6,983,333	30	2,409,030
PUBLICIDAD	2,276,936	8	1,629,444	7	647,492
DULCERIA	1,138,468	4	2,327,778	10	(1,189,310)
<b>TOTALES</b>	<b>28,461,706</b>	<b>100</b>	<b>23,277,776</b>	<b>100</b>	<b>5,183,930</b>

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la competencia.

Con base a los datos que se muestran en el cuadro anterior, se realizó una comparación de los ingresos que ha obtenido Citycinema, S. A., y La Competencia, del año 2,009 al año 2,010, y, como se muestra en los resultados del cuadro No. 4, se puede determinar que la competencia tiene una variación ascendente y la empresa investigada tiene una desviación negativa.

**CUADRO No. 4**  
**CITYCINEMA, S. A. - LA COMPETENCIA**  
**VARIACIONES DE INGRESOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

CUENTAS	VARIACION CITYCINEMA, S.A.		VARIACION LA COMPETENCIA	
	2009-2010	%	2009-2010	%
VENTAS BOLETOS TAQUILLA	(2,760,349)		3,316,718	
DISTRIBUCIÓN DE PELICULAS	(1,062,368)		2,409,030	
PUBLICIDAD	1,149,758		647,492	
DULCERIA	(183,930)		(1,189,310)	
<b>TOTALES</b>	<b>(2,856,889)</b>	<b>100</b>	<b>5,183,930</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa y de los estados financieros de la competencia.

Mientras Citycinema, S. A., ha obtenido una disminución en sus ingresos del año 2,009 al año 2,010 por (Q. 2,856,889), la competencia tuvo un ascenso significativo en sus entradas económicas por Q. 5,183,930; la razón principal consiste en que proyecta y alquila películas con equipo moderno, digital, en tercera dimensión, las salas de proyección son modernas, cómodas, con ventilación adecuada; mientras que Citycinema, S. A., proyecta películas en formato antiguo y los inmuebles utilizados como salas de cine, se encuentran deterioradas e incómodas; independientemente de lo anterior, la competencia ha tenido un ascenso económico considerable en los cinco años que tiene de haberse establecido en nuestro país, mientras Citycinema, S. A., con más de veinticinco años de estar funcionando en Guatemala, ha sufrido un grave estancamiento y actualmente está funcionando con pérdida que, de no corregirse las deficiencias encontradas, corre el riesgo de sufrir una quiebra financiera.

## **Balance General**

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, el balance general, como cualquier otro estado financiero, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad, asimismo convenciones contables y juicios personales.

El balance general es un estado financiero básico que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha fija y que se confecciona en base del saldo de las cuentas del balance de comprobación.

Para efectos del presente trabajo, se tuvo a la vista la información financiera del balance general por los períodos terminados al 31 de diciembre 2,010 y 2,009, como se muestra en el cuadro No. 5.

**CUADRO NO. 5**  
**CITYCINEMA, S. A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

CUENTAS	2010	2009	VARIACION	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad Planta y Equipo	64,767,215	64,545,460	221,755	0
Depreciaciones Acumuladas	(39,565,197)	(31,388,796)	(8,176,401)	21
Derecho y Depósitos	351,065	351,065	0	0
<b>SUMA ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25,553,083</b>	<b>33,507,729</b>	(7,954,646)	(31)
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Bancos	452,345	905,208	(452,863)	(100)
Clientes	1,728,092	1,650,298	77,794	5
Créditos Fiscales	1,680,107	1,484,594	195,513	12
Anticipos	34,302	204,319	(170,017)	(496)
Otras cuentas por cobrar	111,670	391,250	(279,580)	(250)
Reserva P/Cuentas Incobrables	(51,391)	(51,391)	0	0
Inventarios	1,848,779	2,892,086	(1,043,307)	(56)
<b>SUMA ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5,803,904</b>	<b>7,476,364</b>	(1,672,460)	(29)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE Y CORRIENTE</b>	<b>31,356,987</b>	<b>40,984,093</b>	(9,627,106)	(31)
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	35,000,000	5,000,000	30,000,000	86
Reserva Legal	486,415	486,415	0	0
Perdida Ejercicios Anteriores	(7,396,627)	(2,623,805)	(4,772,822)	65
Perdida del Ejercicio	(8,178,559)	(4,772,822)	(3,405,737)	42
<b>SUMA PATRIMONIO</b>	<b>19,911,229</b>	<b>(1,910,212)</b>	<b>21,821,441</b>	<b>110</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Préstamos Bancarios	0	33,362,983	(33,362,983)	(100)
Indemnizaciones	872,237	756,677	115,560	13
<b>SUMA PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>872,237</b>	<b>34,119,660</b>	(33,247,423)	(3812)
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	6,088,283	6,110,356	(22,073)	(0)
Prestamos Corto Plazo	2,735,901	2,126,901	609,000	22
Impuestos por Pagar	349,327	61,050	288,277	83
Retenciones a Empleado	106,133	100,002	6,131	6
Sueldos y Prestaciones	420,497	307,481	113,016	27
Otras Cuentas por Pagar	873,380	68,855	804,525	92
<b>SUMA PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10,573,521</b>	<b>8,774,645</b>	<b>1,798,876</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>31,356,987</b>	<b>40,984,093</b>	(9,627,106)	(31)

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de contabilidad de la empresa.

## Análisis

### Clientes:

El rubro de clientes se refiere principalmente a la facturación al crédito de la venta de publicidad que se transmite dentro de las instalaciones de los cines (la venta de boletos y de golosinas es al contado). En el año que terminó el 31 de diciembre 2,010, este rubro se incremento en Q. 1,149,758.00 es decir un 34% con relación al año 2,009 (ver cuadro No. 2), por tanto se justifica la variación positiva de la cuenta clientes por Q. 77,794.00 que se muestra en el balance general. Por otro lado se reviso la morosidad de la cartera y no se cuentan con clientes mayores a 60 días, por lo que se califica la cartera como sana y se considera que no hay riesgo de que algún cliente no pague; por tanto la reserva para cuentas incobrables se maneja únicamente con base al 3% que permite la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Adicionalmente no se ha tenido la experiencia de registrar cuentas incobrables de clientes en los últimos años de operación de la empresa.

### Préstamos Bancarios:

Al 31 de diciembre de 2,009, la empresa tenía pendiente de pago el saldo consistente en la cantidad de Q. 33,362,983 de un préstamo hipotecario obtenido en años anteriores de una institución bancaria, a una tasa de interés del 8.5% anual; esta suma se utilizó principalmente para la construcción y equipamiento de 3 salas de cine en los departamentos de Chimaltenango, Escuintla y Chiquimula. A mediados del año 2,010, los accionistas de la empresa, tomaron la decisión de hacer una aportación extraordinaria de capital con la cual se canceló el saldo de la deuda por el préstamo en mención, que existía en ese momento y al 31 de diciembre de 2,010, la cuenta préstamos bancarios no mostraba ningún saldo pendiente de pago.

### Capital:

Hasta el año 2,009 la empresa contaba con un capital contable de Q. 5,000,000, sin embargo en el año 2,010 este rubro tuvo un aumento de Q. 30,000,000, por la aportación extraordinaria que efectuaron los accionistas para cancelar el préstamo bancario; por esta razón, al 31 de diciembre del año 2,010, la cuenta tiene un saldo consistente en Q. 35,000,000.

### Índices Financieros:

Los índices financieros de la empresa Citycinema, S. A., fueron determinados con base a la información de los estados financieros que corresponden al periodo 2,010, en la siguiente forma:

#### Prueba del Acido:

Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente

$$Q. 5,803,904 - Q. 1,848,779 / Q. 10,573,521 = 0.37$$

La empresa cuenta con Q. 0.37 para cubrir cada Q1.00 de obligaciones a corto plazo, este es un resultado alarmante, indicador que la empresa no se encuentra en

buena situación financiera, porque no tiene la capacidad para cumplir obligaciones con terceras personas, en consecuencia, tiene el riesgo de no poder continuar en actividad como negocio.

#### Margen de Utilidad Bruta:

Ventas (-) Costo de ventas / Ventas

$$Q. 53,193,839 (-) Q. 23,950,285 / Q. 53,193,839 = 0.55$$

La utilidad de la empresa, después de restar el costo de ventas es del 55%, que se considera aceptable por la actividad comercial que desarrolla la empresa. La utilidad marginal está considerada desde el punto de vista que la empresa no tiene demasiados costos de materias primas, en vista que la función específica consiste en brindar servicios de entretenimiento a los clientes.

Margen de Utilidad Neta:

Perdida o Ganancia Neta / Ventas

$$\text{Pérdida neta} = (Q. 8,178,559) / Q. 53,193,839 = (0.15)$$

El factor porcentual de la pérdida obtenida por la empresa en el ejercicio 2,010, en relación a las ventas es del (15%). Se encuentra en una situación complicada que, de mantenerse en la misma estructura, de seguir trabajando con un equipo anticuado, con formato caduco, la tendencia cada vez será más crítica y los resultados cada año serán más alarmantes y puede existir el riesgo que la empresa llegue a la quiebra.

Inversión sobre Activos Fijos:

Capital Contables / Activos Fijos Netos

$$\text{Capital Contable} = Q. 35,000,000 / Q. 25,202,018 = 1.39$$

Esta razón mide la proporción de la inversión en activos fijos netos de la empresa y que ha sido financiada con el aporte de los accionistas. Adicionalmente, el resultado

positivo se desprende de la inversión de capital que hicieron los accionistas principalmente por la compra de equipo de los cines ubicados en Chimaltenango, Escuintla y Chiquimula, sin embargo, el mayor número de aficionados al cine se encuentran en la ciudad capital, por lo que el retorno de la inversión en esos lugares es muy lenta, esta situación pone de manifiesto la necesidad de adquirir un equipo digital en tercera dimensión, para la recuperación de la empresa ya que los clientes prefieren esta tecnología y pagan el boleto sin inconvenientes.

Razón de Endeudamiento:

Pasivo Total / Activo Total

$$\text{Pasivo Total} = \text{Q. } 11,445,758 / \text{Q. } 31,356,987 = 0.37$$

El resultado indica que la empresa tiene 37% más de activos, sobre los pasivos. La razón de esta situación, es porque se efectuó una inversión de capital de los accionistas para la adquisición de equipo de proyección cinematográfica para salas departamentales, por lo que su razón de endeudamiento es justificable y la empresa, puede considerar opciones de financiamiento para desarrollar futuras inversiones.

Razón de Propiedad:

Capital Contable / Activo Total

$$\text{Capital Contable} = \text{Q. } 35,000,000 / \text{Q. } 31,356,987 = 1.12$$

Con el resultado se confirma que el 100% de los activos totales de la empresa, ha sido adquirido con capital de los inversionistas, o sea, los activos son propiedad directa de los accionistas.

## Área Fiscal:

En los archivos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Citycinema, S. A., se encuentra registrada como "mediano contribuyente especial" y se ha designado un auditor fiscal, como fiscalizador directo y para prestar asesoría de tipo tributaria, en los casos que se requieran en la empresa; La Administración Tributaria, no ha efectuado a lo largo de tres años, ninguna auditoría completa a los registros contables financieros de la empresa objeto de estudio, ni cuenta con personal de auditoría para este objetivo, de igual manera, aún cuando la empresa no cuenta con una oficina de auditoría interna y ha contratado los servicios profesionales de auditoría externa, no se ha realizado una auditoría financiera contable completa, por lo que, la situación real de la empresa en materia fiscal y financiera no se conoce completamente. Actualmente, se cumple con el pago de todas las obligaciones de tipo tributario, producto de las operaciones financieras contable que se desarrolla en la empresa.

La única contingencia de tipo fiscal que se puede presentar en la empresa, es porque los libros contables legales autorizados, no se encuentran impresos físicamente, todas las operaciones se encuentran en los archivos computarizados de la empresa y hasta la finalización de este documento, siguen sin estar impresos.

En la investigación de Citycinema, S. A. se pudo comprobar que no se han hecho estudios ni existen manuales de procedimientos de cada puesto de trabajo y los sistemas de control interno a la fecha se consideran obsoletos, puesto que son controles manuales y por la cantidad de información que se maneja deberían de ser computarizados según lo dicta la tendencia cambiante en los negocios, de lo cual podemos mencionar el control de ingresos captados por venta de boletos en las taquillas únicamente se reciben en efectivo y en la actualidad se pueden realizar cobros a través de internet vía online y con tarjetas de crédito.

#### 4.4.1 Índice de Papeles de Trabajo

Citycinema, S. A.	P/T
Auditoría del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Índice de Papeles de Trabajo	Agosto 2011

#### **Conocimiento de la Estructura de Control**

**AA**

Revisión de archivos de la estructura de control Interno

AA-1

Narrativa de entrevista de Ventas a contador y administrador de sala de cine

AA-2

Narrativa de entrevista de Personal a contador y administrador de sala de cine

AA-3

#### **Planificación de la Auditoría de Control**

**AB**

Programa de auditoría

AB-1

#### **Ejecución de la Auditoría de Control**

Encuesta al Público (Sobre Preferencia de Cines)

AC-1

Revisión del Estado de Resultados Citycinema, S. A.

Cuadro No. 1

Integración de Ingreso por Ventas Citycinema, S. A.

Cuadro No. 2

Integración de Ingreso por Ventas La Competencia

Cuadro No. 3

Variaciones de Ingresos Citycinema, S. A. Vrs. La Competencia.

Cuadro No. 4

Revisión del Balance General Citycinema, S. A.

Cuadro No. 5

Análisis Financieros Citycinema, S. A.

#### **Evaluación de Riesgos**

Detalle de riesgos y Controles Existentes en Salas de Cine.

AD-1

Evaluación de Matrices de Riesgo

AD-2

#### 4.4.0 Índice de Marcas de Auditoria

Citycinema, S. A.	
Auditoria del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Marzo 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Indice de Marcas de Auditoria	Abril 2011
Interno	

¥ = Verificado

^ = Sumado

‡ = Operaciones Aritmeticas Revisada

#### 4.4.1 Conocimiento de la Estructura de Controles

Citycinema, S. A.	AA-1
Auditoria del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Marzo 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Revisión de archivo de la Estructura del Control Interno	Abril 2011

Como resultado de la revisión de la estructura del control interno, se estableció lo siguiente:

Se pudo determinar que no existe implementación de ningún sistema de control interno, únicamente hay varios memorandums por escrito de varias fechas de la contabilidad y con visto bueno de la Gerencia, con requisitos de control que deben de implementar los administradores de la sala de cine para distintos puestos.

Se solicitaron copia de los memorandums para los análisis siguientes de los controles en los diferentes puestos que existen en salas de cine.

De acuerdo con el proceso de seguimiento se pusieron en marcha algunos controles internos y se espera por parte de la Gerencia que ponga en marcha la implementación del Sistema de Control Interno sugeridos para los distintos puestos de las salas de cine para las medidas correctivas.

## 4.4.2 Cuestionario de Contro Interno (Ventas)

1/2

Citycinema, S. A.					AA-2
Cuestionario de Evaluación del Control Interno					Mario Figueroa
Salas de Cines					Abril 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011					Norman Lepe
Entrevistado: Contador General y Administrador Sala de Cine					Mayo 2011
Circuito: Ventas					
No.	INGRESOS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
1	¿Existe autorización de precios de venta, así como lista de precios.	X			
2	¿La facturas, las entrega una persona y la revisa otra distinta, verificando precios, operaciones aritméticas, codificaciones, etc.	X			
3	¿Existe un separación definida entre: a) La labor del empleado que registran la cuenta corriente y b) La labor del Vendedor de taquilla?	X			
4	¿En la factura se anota el número o clave del vendedor, y precio?			X	
5	¿Son revisados los boletos (facturas) por otro empleado distinto al que envía así como el que recibe, dejando evidencias?	X			
6	¿Se le pide al empleado antes de efectuar la venta, revisión de la papelería que recibe?	X			
7	¿Se coteja numéricamente las facturas por una persona que no sea del área de facturación, o que no sea la misma persona que factura?	X			
8	¿Se tiene control para los pases de Cortesia?		X		
9	¿Se hacen ventas solo al público en general?	X			
10	¿Se emiten facturas de venta o se cuenta con maquina registradora para las ventas de productos de mostrador?	X			
11	¿En las ventas de productos de dulcería se otorgan descuentos posteriores a la venta?		X		
12	¿Se elabora reporte diario de ventas que sirva como informe a la Gerencia y como documento contabilizador?	X			
13	¿Se contabilizan diariamente los ingresos?	X			
14	¿Tiene la empresa ingresos por otros conceptos distintos a la operación? ¿Cuales son y como los controla?		X		
15	¿El Contador revisa que las operaciones de ventas se registren en el periodo correspondiente?	X			
16	¿Se lleva bien ordenado los documentos utilizados en la operación de venta; como son: a) Boletos Facturas	X			
17	¿Los documentos del punto anterior, son autorizados expresamente por persona distinta a la que lo elabora?	X			
18	¿Persona autorizada efectúa el corte diario de venta versus boletos y maquina registradora?	X			
19	¿El dinero de las ventas del día se prepara para que sea depositado día siguiente a primera hora, y se verifica que dicha operación se haga efectivamente?	X			No se verifica
20	¿Se controla adecuadamente el acceso al efectivo, sin permitir que se utilice?		X		
21	¿Los registros contables estan operados oportunamente?	X			
22	¿ Las políticas de ventas, las elabora por escrito la Gerencia o son autorizadas expresamente por la dirección u otro Departamento facultado?	X			
23	¿Se verifica periódicamente el apego a las políticas?	X			
24	¿Por los boletos (facturas) se tienen en un buen resguardo bajo llave y solo tienen acceso a ellos personas autorizadas?	X			

**4.4.2 Cuestionario de Control Interno (Ventas)**

2/2

Citycinema, S. A.	AA-2
Cuestionario de Evaluación del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Abril 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Entrevistado: Contador General y Administrador Sala de Cine	Mayo 2011
Circuito: Ventas	

**CONCLUSION DEL ENCARGADO:**

tomando en cuenta que:

Bueno (B): 08, - 10,  
Regular(R) 05, - 07,  
Malo (M) 00, - 04,

**LAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LAS ADMINISTRACION SE CUMPLEN ADECUADAMENTE**

Sobre el sistema contable

(B  ; R \_\_\_ ; M \_\_\_)

**EL SISTEMA CONTABLE PERMITE IDENTIFICAR, REUNIR, ANALIZAR, CLASIFICAR, REGISTRAR Y PRODUCIR LA INFORMACION DE ESTE RUBRO**

Sobre los procedimientos de control

(B  ; R \_\_\_ ; M \_\_\_)

**SE CONFIRMA QUE EXISTE DEBIDA AUTORIZACION DE TRANSACCIONES, ADECUADA SEGREGACION DE FUNCIONES Y VERIFICACIONES INDEPENDIENTES**

Nombre y firma del Gerente \_\_\_ AUDITOR SENIOR

**4.4.3 Cuestionario de Valuación de Control Interno (Personal)**

1 / 2

Citycinema, S. A.	AA-3
Cuestionario de Evaluación del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Mayo 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Entrevistado: Contador General y Administrador Sala de Cine	Junio 2011
Circuito: Personal	

**CUESTIONARIO**

**Administración de personal**

Ref.	PREGUNTA	S I	N O	N/ A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS, ACLARACIONES
1	¿Existen normas y procedimientos sobre la función de personal?				
a)	¿Son claras y precisas?	X			
b)	¿Son adecuadas?	X			
c)	¿Están por escrito?		X		
2	¿Depende el sector de personal de la Administración?	X			
3	¿La función de personal dentro de la organización está:				
a)	Centralizada	X			
b)	Descentralizada		X		
4	¿Son independientes las funciones de administración de personal de:				
a)	Control de prestaciones de servicios?	X			
b)	Liquidación sueldos?	X			
c)	Pago de sueldos?	X			
d)	Libramiento del cheque de pago?	X			
e)	Conciliación de cuentas de pago bancarias al personal?	X			
5	¿Se llevan archivos o legajos sobre:				
a)	Disposiciones legales?	X			
b)	Leyes sobre salario mínimo?	X			
c)	Contratos Laborales?	X			
d)	Disposiciones generales propias de la empresa?	X			

**4.4.3 Cuestionario de Valuación de Control Interno (Personal)**

2 / 2

Citycinema, S. A.	AA-3
Cuestionario de Evaluación del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Mayo 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Entrevistado: Contador General y Administrador Sala de Cine	Junio 2011
Circuito: Personal	

**CUESTIONARIO**

**Administración de personal**

<b>6</b>	¿Existen fichas o legajos por:			
a)	Gerentes	X		
b)	Funcionarios	X		
c)	Administradores	X		
e)	Empleados	X		
<b>7</b>	¿Las constancias del sector de personal, contienen las firmas de Personal autorizado firmar doctos.?	X		
<b>8</b>	Se mantienen archivos actualizados con datos de todos los Empleados y que Contengan los siguiente:	X		
a)	Antecedentes de cada individuo en relación de dependencia?	X		
b)	voucher firmado por el empleado que recibe el pago del sueldo de conforme?	X		
c)	Liquidaciones mensuales, quincenales?	X		
d)	Autorizaciones de horas extras?	X		
e)	Comprobantes de descuentos y retenciones?	X		

#### 4.4.4 Programa de Auditoría

Citycinema, S. A.	AB-1
Auditoría del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Programa de Auditoría	Julio 2011

Al concluir las pláticas verbales con el contador, el administrador de la sala de cine y funcionario de gerencia general sobre los controles existentes se procedió a hacer el programa de Auditoría siguiente:

1. Revisión de los archivos existentes de documentos de la empresa y de empleados en general que prestan servicios en las salas de cine.
2. Cuestionario de preguntas al contador y al administrador de la sala de cine de las ventas de taquilla y de dulcería.
3. Cuestionario de preguntas al contador y al administrador de la sala de cine del personal que presta los servicios en la sala de cine.
4. Encuesta al público en general sobre la preferencia de citycinema versus la competencia.
5. Detalle de riesgo del estudio de controles existentes.
6. Evaluación de Matrices de riesgos.
7. Analisis de los Estados Financieros de la Empresa:
8. Analisis de las Ventas de la Competencia:
9. Analisis de las variaciones de ingresos Citycinema, S. A. Versus la Competencia:
8. Analisis de Indices Financieros de la Empresa para verificar como se encuentra financieramente la misma, por la falta de la implementación de un sistema de control interno, en la captación de ingresos así como la prestación de un servicio eficiente por parte del personal así como con un equipo sofisticado requerido por el público en general.

#### 4.4.5 Detalle de Riesgos y Controles Existentes

Citycinema, S. A.	AD-1
Auditoria del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Cedula de detalle de riesgos de Controles existentes en las salas de cine.	Agosto 2011

Factor de Riesgo/ oportunidad	Riesgo	No.	Actividade de Control	No.	Ponderación Admón.	Ref.
Falta certeza y confiabilidad en información de reportes de Ventas.	Riesgo Fraude	1	Aprobación y registro de ventas en taquilla	1	ALTO (5)	AA-2
			Aprobación y registro de ventas en dulceria	2		
Certeza en el cobro por ventas de productos a precios establecidos.	Riesgo Fraude	2	Control del Personal que presta servicios en taquilla Boletaje	1	ALTO (5)	AA-2
			Control del Personal que presta servicios en las ventas de Dulceria	2		
Disminución en las ventas por la falta de cumplimiento de promociones.	Riesgo Captacion de Ingresos	3	Ingreso y control de codigos de nuevos precios en maquinas registradoras.	1	Moderado (4)	CUADRO No. 1
Disminución en las ventas por la falta de un servicio eficiente y eficaz.	Riesgo Captación de Ingresos	4	Control de la capacitación del nuevo empleado ya desempeñando el puesto.	1	Medio (3)	AA-1 CUADRO No. 1
Diferencia en depositos del efectivo en cajas de la entidad bancaria	Riegos Fraude	5	Ingreso del deposito en efectivo a las cajas de la entidad bancaria.	1	ALTO (5)	AA-2
Falta de Liquidez para gastos de mantenimiento	Riesgo Captación de Ingresos	6	Reportes de Cajas chicas mensuales por gastos efectuados.	2	Moderado (4)	CUADRO No. 5

#### 4.4.6 Evaluación de Matrices de Riesgos

Citycinema, S. A.	AD-2
Auditoria del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Evaluación de Matrices de Riesgos	Agosto 2011

#### Niveles de Riesgo

La Administración ha adoptado la siguientes escala, para medir los riesgos identificados:

Riesgos Bajo	Aceptable	Se pueden mantener controles de rutina
Riesgo Moderado	Aceptable	Se deben implementar medidas de reducción de daños. Implementar políticas de supervisión
Riesgo Alto	No Aceptable	Se deben implementar de inmediato medidas de reducción de impacto y probabilidad de ocurrencia implementar proceso de supervisión continua.

#### Escala de Ponderación

La Administración para medir los niveles de Impacto y ocurrencia de los factores de riesgo, adoptó las siguientes Escala :

Escala de Ponderación	
Insignificante	1
Bajo	2
Medio	3
Moderado	4
Alto	5

Citycinema, S. A.	AD-2 1/2
Auditoría del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Evaluación de Matrices de Riesgo	Agosto 2011

**Cuadro 1**

Valoración del Riesgo de Fraude						
IMPACTO	Alto	5	4	5	5	‡
	Medio		3	3	5	‡
	Bajo		1	2	4	‡
					4	‡
			Bajo	Medio	Alto	
	Probabilidad de ocurrencia					

fuentes: Matriz elaborada por la Administración

Observación: La calificación otorgada al riesgo de fraude se considera inadecuada, ya que la probabilidad de ocurrencia es bastante alta.

**Cuadro 2**

Valoración del Riesgo captación de Ingreso						
IMPACTO	Alto		4	5	5	‡
	Medio	3	3	3	5	‡
	Bajo		1	2	4	‡
				2		‡
			Bajo	Medio	Alto	
	Probabilidad de ocurrencia					

fuentes: Matriz elaborada por la administración

Observación 2: La calificación otorgada al riesgo de captación de Ingresos se considera de calificación media aceptable, derivado de que si funciona en 70%.

Citycinema, S. A.	AD-2 2/2
Auditoria del Estudio del Control Interno	Mario Figueroa
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	Norman Lepe
Evaluación de la calidad de la Gestión en la sala de cine.	Agosto 2011

ACTIVIDAD	NIVEL DE RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL MEDIDAS DE CONTROL	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO	RIESGO RESIDUAL
Riesgo Fraude	5	Aprobación y registro de ventas en taquilla	3	3	1.67 ^
		Aprobación y registro de ventas en dulceria	3		
Riesgo Fraude	5	Control del Personal que presta servicios en taquilla Boletaje	2	2	2.50 ‡
		Control del Personal que presta servicios en las ventas de Dulceria	2		
Riesgo Captacion de Ingresos	4	Ingreso y control de codigos de nuevos precios en maquinas registradoras.	5	5	0.80 ‡
Riesgo Captación de Ingresos	3	Control de la capacitación del nuevo empleado ya desempeñando el puesto.	3	3	1.00 ‡
Riegos Fraude	5	Ingreso del deposito en efectivo a las cajas de la entidad bancaria.	3	3	1.67 ‡
Riesgo Captación de Ingresos	4	Reportes de Cajas chicas mensuales por gastos efectuados.	4	4	1.00 ‡
Perfil de Riesgo					1.44 ^

De acuerdo con el plan de riesgos, la administración espera mantener un perfil de riesgos en la escala de 0 - 1

Derivado de la auditoria al evaluar la efectividad de los controles para cada riesgo estima un perfil de riesgos en 1.44 , lo que se considera necesario la implementacion de un eficiente control interno.

Citycinema, S. A.	AC-1
Cuestionario de Control Interno	MF
Salas de Cines	Julio 2011
del 01 de enero al 30 de septiembre de 2011	NL
Entrevistado: Publico en General	Agosto 2011

### Encuesta al Publico en General

Ref.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS, ACLARACIONES
1	Visita usted las instalaciones de Citycinema?	X			
2	Son de su preferencia las instalaciones de Citycinema?		X		
3	Conoce usted las instalaciones de Citycinema?	X			
4	Porque no visita las Instalaciones de Citycinema?				Esta en un lugar de alto riesgo
5	Cree usted que las instalaciones de Citycinema estan completas?		X		No tiene equipo 3D
6	Tiene preferencia en productos que vendan en un Cinema?	X			
7	Los precios de los productos que se venden en Dulceria estan acordes a su presupuesto?		X		
8	Los Precios en las Entradas al Citycinema estan acorde a su presupuesto?	X			
9	Visita Usted frecuentemente el Citycinema?	X			
10	Prefiere usted las Peliculas en 3D?	X			
11	Prefiere usted comprar un Disco de DVD y ver determinada pelicula o Visitar el Citycinema ?	X			
12	Estaria usted dispuesto a pagar mas dierno para ver una pelicula cinematografica en 3D?	X			

**CONCLUSION:** Se realizó con un total de 73 personas de diferentes Sexos y edades en distintos puntos de la ciudad dando como resultado la presente.

# INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Guatemala 15 de septiembre de 2012

Señores:

Gerencia General

Citycinema, S. A.

Se ha concluido con la revisión de las actividades de Control Interno del área de Administración y Ventas tanto de boletos de películas así como Ventas de productos en Dulcería.

La revisión cubrió el período comprendido del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010. Dicha actividad fue realizada por el Lic. Mario René Figueroa García, supervisada por el Lic. Norman Lepe durante el período del 05 al 30 de septiembre de 2012.

Nuestro trabajo de evaluación se basó en la aplicación de la metodología de COSO ERM.

El Área Administración de Salas de cine se encarga de:

1. Control de las ventas en taquilla de boletos de entradas a diferentes salas y venta de productos o golosinas en Dulcería.
2. Control de ventas del personal que presta los servicios en Dulcería, (Encargadas de dulcería de mostrador y carretas móviles), así como entrada y salida del personal, y atribuciones en general.
3. Ingreso y control de precios en maquina registradora de promociones, según políticas de la empresa.
4. Control de la capacitación del nuevo empleado ya instalado en el puesto .
5. Cortes de Caja Chica el ingreso de depositos del efectivo recibidos en taquilla y dulcería
6. Reportes de Caja Chica mensuales por gastos realizados.

De la evaluación realizada se detectaron los aspectos a mejorar, detallados a continuación:

- a) Incorrecta segregación de funciones en la generación de reportes e informes del personal a cargo de una determina sala de cine, debido que son reportes efectuados por personas que realizan otras operaciones ajenas al personal.
- b) Falta de segregación de funciones en el ingreso de codigos en maquinas registradoras cobro en la venta de productos en dulcería.
- c) incumplimiento de políticas de ventas en taquilla y dulcería por promoción, autorizados por la Gerencia, ya que no se envían al administrador los nuevos precios de promoción.
- d) Capacitación adecuada para personal de nuevo ingreso.
- e) Diferencia en depositos reportados en boletas de depositos, en algunos casos.
- f) Cajas chicas no reintegradas en tiempo que corresponde al de su liquidación.

El efecto de los aspectos a mejorar se presenta, en el mismo orden que se describen en el párrafo anterior, a continuación:

- a) Pérdida de confiabilidad en la información, para elaboración de reportes de Ventas.
- b) Falta de certeza en el cobro por venta de productos a precios establecidos.
- c) Ventas bajas porque no se cumplen con la promoción en días establecidos en películas y en la venta de productos de la dulcería.
- d) El personal de nuevo ingreso no presta un servicio eficiente requerido por el público.
- e) La honradez y la honorabilidad del Administrador esta en entredicho.
- f) Algunos gastos no se realizan en el momento en que deben de efectuarse por la falta de fondos.

Las Acciones a tomar se presentan a continuación:

- a) Asignar funciones con relación al área, puesto y conflicto de intereses para la generación de reportes relacionados con ventas.
- b) Asignar funciones a un Supervisor no solo al área de ventas de productos de dulcería y de taquilla, además de toda la Sala de Cine.
- c) Sugerir a Gerencia la política de promociones de películas en días y horas establecidas, así como promociones en dulcería en su momento.
- d) Capacitación al personal de nuevo ingreso por lo menos de 15 a 20 días para que no se preste un servicio deficiente.
- e) Reforzar con áreas relacionadas el registro de depósitos cotejándolos con conciliaciones bancarias.
- f) Exigir al encargado de reintegros de cajas chicas para que dichas liquidaciones sean emitidos los cheques en el menor tiempo posible.

El Personal de la empresa Citycinema, S. A. está de acuerdo con los aspectos a mejorar y acciones a tomar, y han aceptado e iniciado las medidas correctivas de controles.

Atentamente,

Lic. Norman Lepe Monterroso  
Auditor y Contador Público.

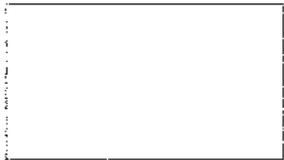
c.c. Junta Directiva

## 4.5 FLUJOGRMACIÓN

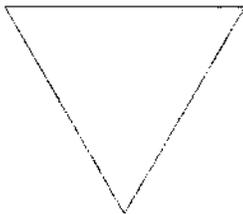
### EMPRESA DE PROYECCIÓN DE PELICULAS SIMBOLOGIA APLICADA EN FLUJOGRAMACIÓN



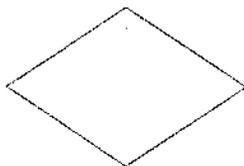
**Inicio y Final del Flujo:** Indica el principio o el fin del flujo, Puede ser acción o lugar; se utiliza para indicar una unidad administrativa, o persona que recibe o proporciona información.



**Pasos o Procesos:** Indica el proceso de actividades que se Ejecutan o realizan en una unidad administrativa o persona.



**Archivo Permanente:** Indica que se guarda un documento Forma permanente.



**Decisión o Alternativa:** Representa el hecho de realizar una selección o la toma de decisión específica de acción.

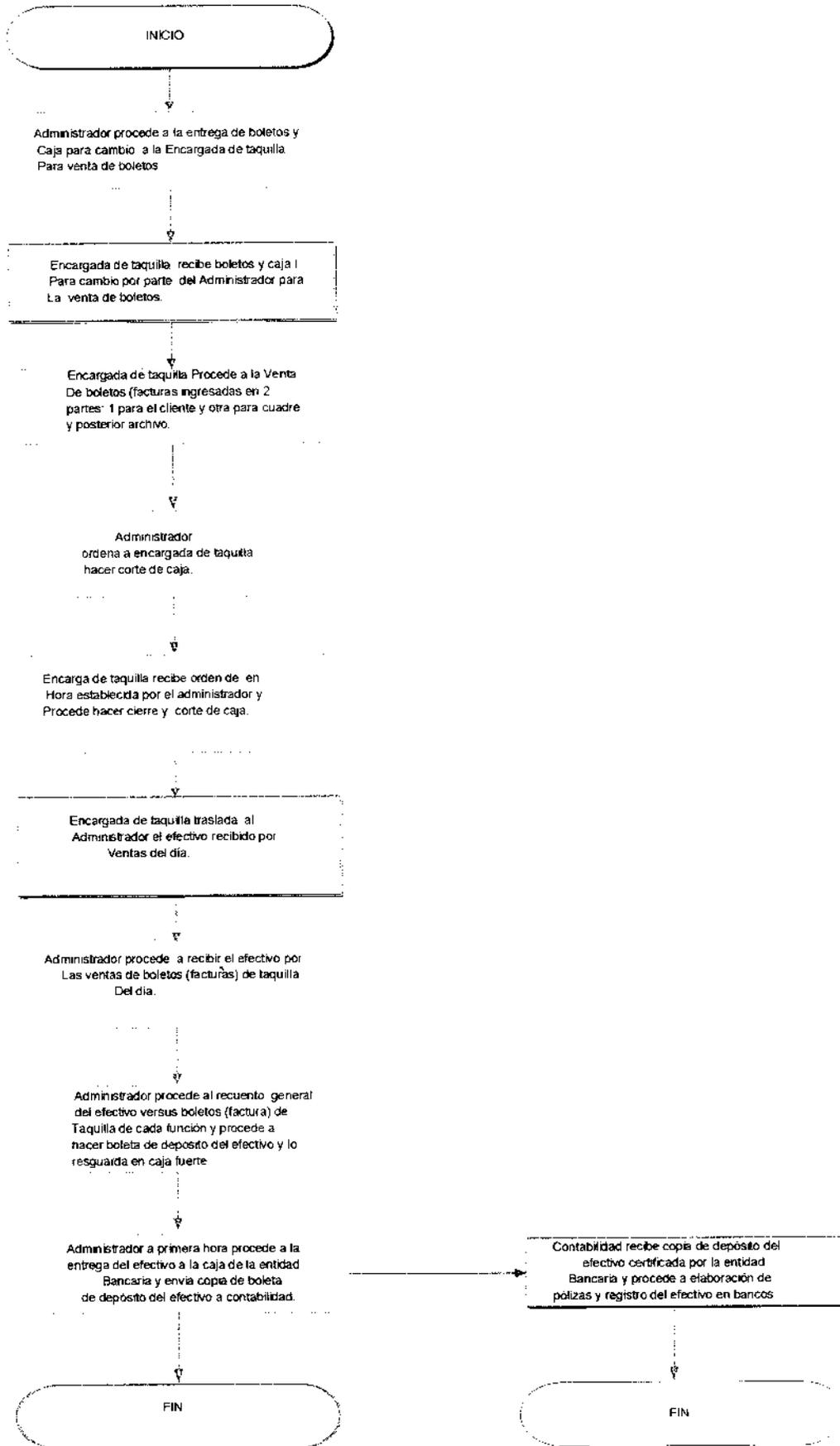


**Conector:** De la simbología utilizada en el Diagrama de Flujo para describir la ruta de los procesos.

## **RESUMEN DE ACTIVIDADES DE TAQUILLA (VENTA DE BOLETOS, (FACTURAS)) DENTRO DEL PROCESO DEL CENTRO DE SERVICIO EN SALAS DE CINE.**

- Encargado (a) de Taquilla recibe boletos (factura) y caja para cambio para la venta por Administrador (a) o Encargado (a).
- Encargado (a) de Taquilla procede a la Venta de boletos (factura), facturas preimpresas en 2 partes:
  - 1 parte para el Cliente
  - 1 parte para el archivo
- Administrador (a) o Encargado (a) da orden a Taquilla de hacer corte de caja y proceder a entrega del efectivo recibido por la venta de boletos (factura) de la 1ra. Función y así sucesivamente hasta finalizar las funciones programadas en el día.
- Administrador (a) o Encargado (a) procede al recuento general del efectivo recibido versus boletos (facturas) de taquilla de cada función.
- Administrador (a) o Encargado (a) procede a hacer boleta de depósito para ingresar el efectivo recibido por la venta de boletos (facturas) a la entidad bancaria y lo resguarda en Caja fuerte de valores.
- Administrador (a) o Encargado (a) al día siguiente a primera hora procede a la entrega del efectivo a la caja de la entidad bancaria, y envía copia de boletos (facturas) y boleta de depósito del efectivo certificada por la caja de la entidad bancaria a Contabilidad.
- Contabilidad archiva y procede a elaboración de pólizas contables y registro del efectivo de la boleta de depósito recibida por el banco.

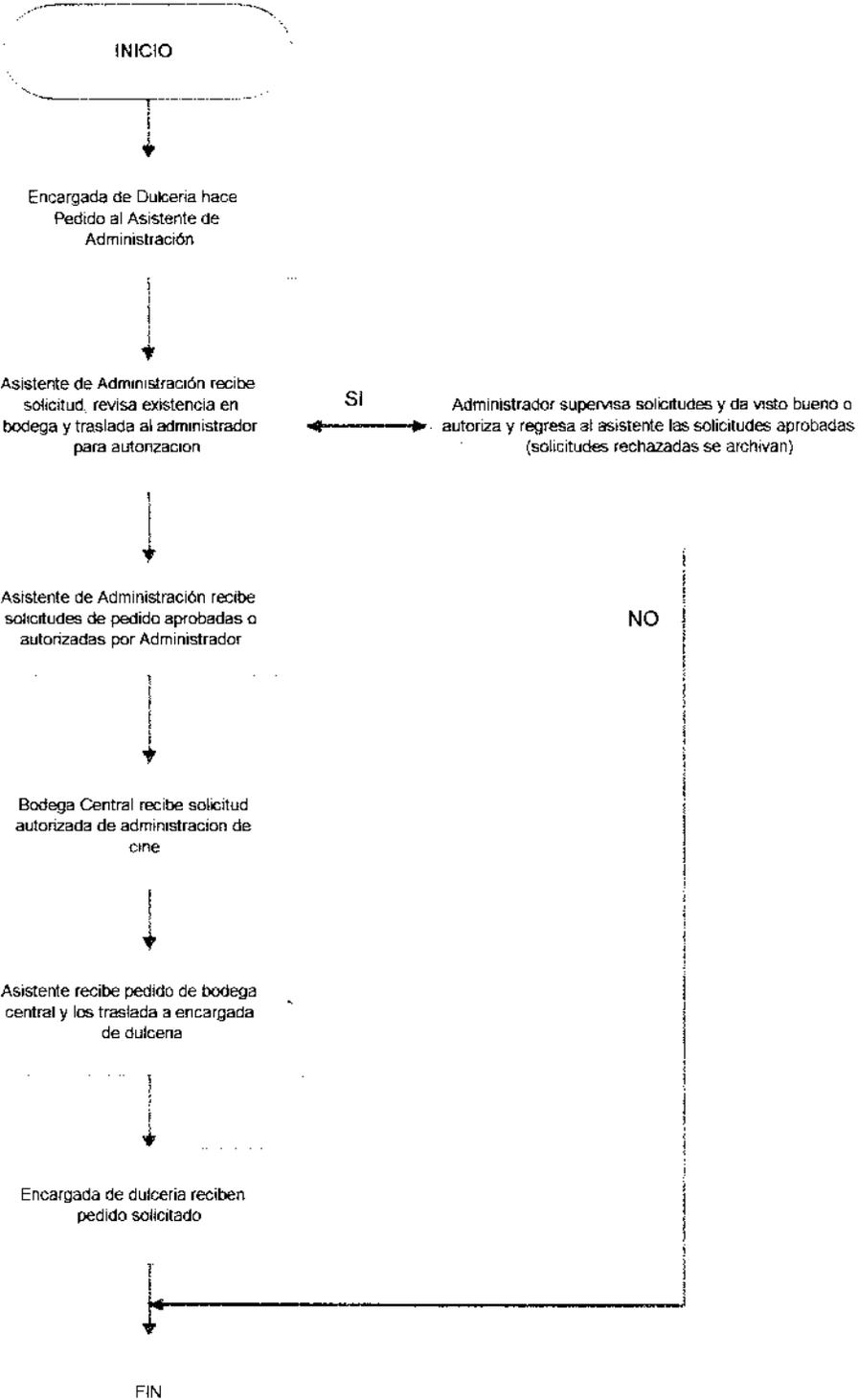
## RESUMEN DE ACTIVIDADES DE TAQUILLA DE VENTA DENTRO DEL PROCESO DE SERVICIO SALAS DE CINE



## **RESUMEN DE ACTIVIDADES DE DULCERIA DE PEDIDOS (TIENDA DE VENTA DE PRODUCTOS) DENTRO DEL PROCESO DEL CENTRO DE SERVICIO EN SALAS DE CINE.**

- Encargada de dulcería hace solicitud (pedido) de productos para la venta, al Asistente del Administrador (a) o Encargado (a).
- Asistente del Administrador (a) o Encargado (a) procede a revisar las diferentes solicitudes y traslado a encargada de bodega central.
- El Asistente de Administrador (a) o Encargado (a) revisa si hay existencia y traslada al Administrador (a) o Encargado (a) para que autorice.
- Administrador (a) o Encargado (a) procede a supervisar las solicitudes y da visto bueno o autoriza.
- Asistente del Administrador (a) o Encargado (a) recibe de bodega central y traslada pedidos a las encargadas de dulcería.
- Encargada de Dulcería recibe pedido solicitado.

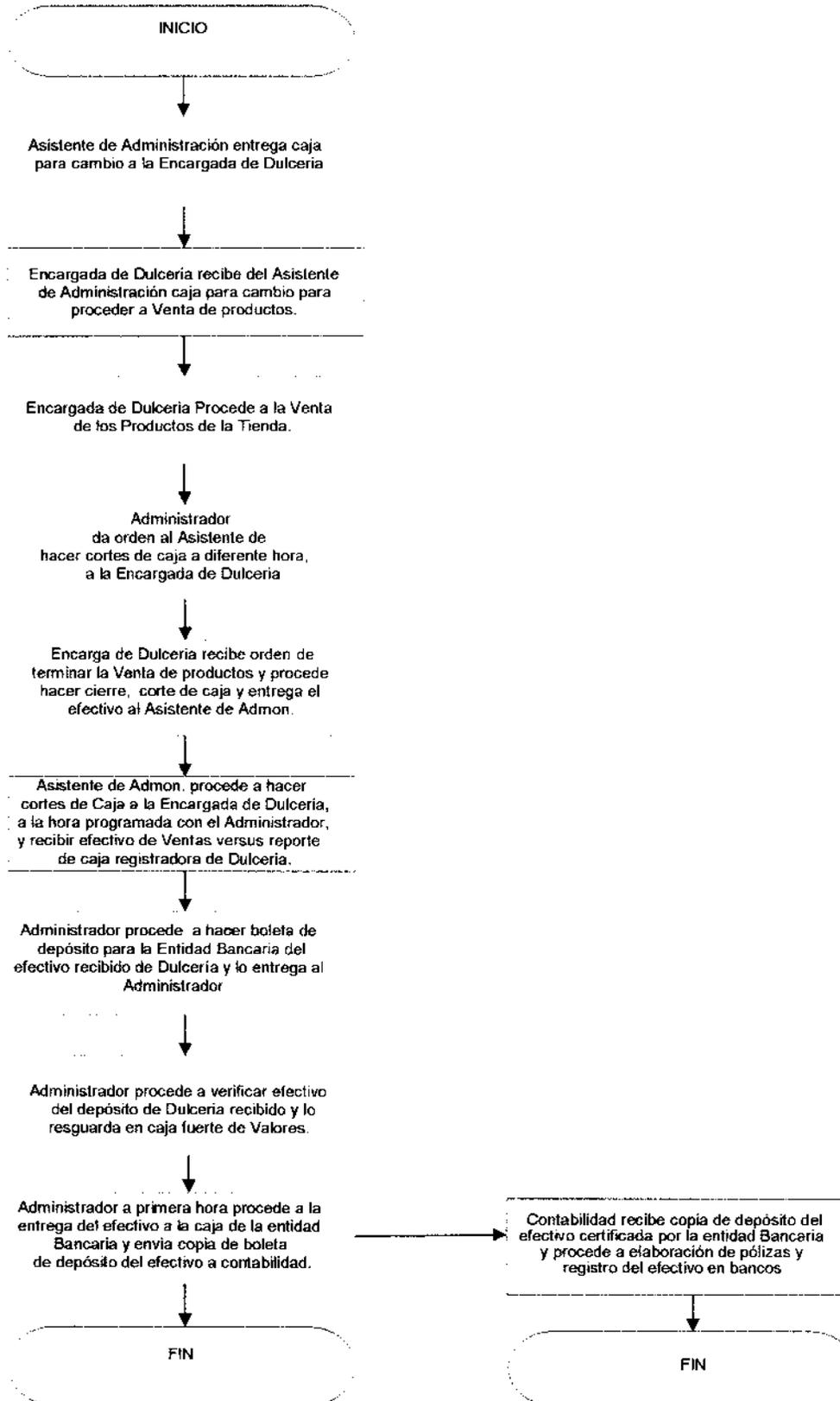
# RESUMEN DE ACTIVIDADES DE DULCERIA (TIENDA DE VENTA DE PRODUCTOS) DENTRO DEL PROCESO DE SERVICIO DE SALA DE CINE



## **RESUMEN DE ACTIVIDADES DE VENTA DE DULCERIA (TIENDA DE VENTA DE PRODUCTOS) DENTRO DEL PROCESO DEL CENTRO DE SERVICIO EN SALAS DE CINE.**

- Asistente de Administrador (a) o Encargado (a) entrega caja para cambio a la Encargada de Dulcería.
- La (s) Encargada de la Dulcería (o tienda) reciben del Asistente de Administrador (a) o Encargado (a) caja para cambio para proceder a la venta de los diferentes productos.
- Encargada de Dulcería procede a la Venta de los diferentes productos según precios estipulados y lleva el control de las ventas y productos en caja registradora.
- El Administrador (a) o Encargado (a) da orden al Asistente de hacer 2 cortes de Caja a hora estipulada, a encargadas de dulcería para recoger efectivo.
- Asistente del Administrado (a) o Encargado (a) procede a hacer los cortes de caja a encargadas de dulcería, en hora programada con él Administrador (a) o Encargado (a) para recibir el efectivo de las Ventas versus reporte de caja registradora de Dulcería.
- Asistente del Administrado (a) o Encargado (a) procede a hacer boleta de depósito para la Entidad Bancaria del efectivo recibido de Dulcería y procede a entregárselo al Administrador (a) o Encargado (a).
- El Administrador (a) o Encargado (a) procede a verificar el depósito y a resguardarlo en caja fuerte de valores.
- Administrador (a) o Encargado (a) al día siguientes a primera hora procede a la entrega del efectivo a la caja de la entidad bancaria, y envía copia del depósito certificado por la entidad bancaria a Contabilidad.
- Contabilidad recibe copia de depósito efectuado del efectivo certificado por la entidad bancaria y el informe de dulcería, para proceder a su registro.

RESUMEN DE ACTIVIDADES DE VENTAS DE DULCERIA (TIENDA VENTA DE PRODUCTOS)  
DENTRO DEL PROCESO DE SERVICIO EN SALAS DE CINE



## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la empresa han disminuido considerablemente en los últimos tres años, debido a que la afluencia del público a presenciar películas en las salas cinematográficas de la empresa, se ha reducido ostensiblemente, porque las instalaciones y mobiliario que existen, no reúnen las condiciones necesarias de comodidad y ventilación, además el equipo que se utiliza para la proyección de películas es anticuado, con un formato antiguo.
1. El Sistema de Control Interno de Ingresos, en la venta del boletaje se considera obsoleto por ser de tipo manual; al igual que en los Egresos porque los pagos a Proveedores y su control se llevan en hojas manuales.
2. El tipo de control Interno actualmente utilizado para la toma de decisiones financieras y organizacionales se basa en reportes que no son proporcionados oportunamente, lo cual retarda la toma de decisiones gerenciales.
3. Comparando los datos de Citycinema, S. A., con los de la competencia, se estableció que mientras la empresa investigada se mantiene a la zaga en tecnología de punta, la empresa competidora ha obtenido un ascenso considerable en sus ingresos, a pesar de que esta, cuenta con dos complejos de cines en la ciudad capital y la empresa en estudio tiene cinco salas en la ciudad capital y seis en algunos departamentos de la República.
4. La actividad económica de la empresa es potencialmente productiva, proporcionando diversión sana a la familia; sin embargo, las deficiencias administrativas que se derivan por la falta de decisión de los accionistas, a remodelar las instalaciones y actualizar el equipo de proyección con

tecnología de punta, ha provocado que los resultados económicos, se encuentren afectados negativamente en los últimos tres años.

5. Debido a las pérdidas generadas en el giro normal de la empresa, las obligaciones de pago con terceros, se ve seriamente afectada y al término del ejercicio revisado, el saldo por pagar a proveedores, representa tres veces más de las cuentas por cobrar; por esta razón, varias empresas ya no proporcionan mercadería al crédito a Citycinema, S. A., por falta de pago de facturas por venta de mercadería.

## RECOMENDACIONES

1. Para lograr la recuperación económica de la empresa, se sugiere obtener fondos ya sea a través de el ingreso de nuevos accionistas a la empresa que aporten capital para efectuar la remodelación de las salas de cine de la empresa Citycinema, S. A., instaladas en la ciudad capital e implementar un equipo digital para proyectar películas en tercera dimensión, para que la empresa empiece a generar ganancias.
2. Se recomienda que todas las operaciones para la venta de boletaje se lleve a cabo por sistema computarizado, ya que en forma manual es lento y tardío; da confusión a la hora del cobro y además pueda proporcionar oportunamente el total de la venta y el número de boletos vendidos en cada función y en cada sala de proyección de películas.
3. Se recomienda que se haga un estudio profundo de todo el sistema de control interno existente, de acuerdo a los requerimientos de la empresa, como lo es en las ventas y cobros de boletaje en los pagos a proveedores y en el proceso contable y administrativo; lo cual repercutirá en todo el proceso organizacional, especialmente en la toma de decisiones.
4. Se recomienda a la empresa Citycinema, S. A., poner en práctica en el menor tiempo posible, las propuesta indicada en el presente trabajo, para alcanzar los objetivos de recuperación económica financiera de la empresa, de acuerdo a lo investigado y con base a la presentación del proyecto de presupuesto que se incluye en este trabajo y en función del cuadro proyectado de pago de capital e intereses por el préstamo bancario, en el cual se confirma que la propuesta es viable y efectiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cordero, Ana María. Diccionario de términos cinematográficos usados en México. Universidad Autónoma de México.
2. Decreto 2-70 del Congreso de la Republica de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala.
3. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario.
4. Decreto No. 1441, del Congreso de la Republica de Guatemala., Código de Trabajo
5. Decreto No. 15-98 del Congreso de la República de Guatemala, Impuesto Únicos Sobre Inmuebles (IUSI)
6. Decreto No. 26-92 Del Congreso de la Republica de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta.
7. Decreto No. 27-92 Del Congreso de la Republica de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
8. Decreto No. 73-2008, Del Congreso de la Republica de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad.
9. Decreto 574 del Presidente de la República de Guatemala, Ley de Espectáculos Públicos.
10. Hernández Chávez, Flora Cristina Concepción. Análisis semiológico del cine guatemalteco y su relación de contenido con la sociedad. Tesis presentada a la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos

de Guatemala, 2005.

11. Plana Rius, Gabriel. Cine-sonorización, Instituto Parramón Ediciones, Barcelona, España, 1996. Página 2.
12. Reynoso, Eleuterio. La empresa frente a los desafíos del TLC, Editorial PPU, Bogotá, Colombia, 2006. Página 34.
13. Robbins, Stephen P. Administración, teoría y práctica. Editorial O'dougherty, Traducción de Martha Beatriz Martínez Mendoza, UNAM, México, 1999.
14. Varios Autores. Diccionario Océano. Ed. Océano de México S.A. De C.V.
15. [victorian.fortunecity.com/muses/116/cinedidactico.html](http://victorian.fortunecity.com/muses/116/cinedidactico.html). Web grafia
16. [www.e-morelos.gob.mx/e-cultura/e0040100.htm](http://www.e-morelos.gob.mx/e-cultura/e0040100.htm). Web grafia
17. [www.hacienda.go.cr/.../MejoresPracticasenlaGestionIntegraldeRiesgo.ppt](http://www.hacienda.go.cr/.../MejoresPracticasenlaGestionIntegraldeRiesgo.ppt)
18. [www.monografias.com/.../cine-guerrilla-subcultura-nuevas-tecnologias.pdf](http://www.monografias.com/.../cine-guerrilla-subcultura-nuevas-tecnologias.pdf)
19. [www.slideshare.net/.../control-interno-power-point](http://www.slideshare.net/.../control-interno-power-point)
20. [www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)