

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



**Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados para la adquisición  
de mercadería del negocio, 5ta Avenida Restaurant & Lounge propiedad de  
Patagata, Sociedad Anónima**  
(Tesis de Licenciatura)

Juan Carlos Franco León

Zacapa, octubre 2016

**Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados para la adquisición  
de mercadería del negocio, 5ta Avenida Restaurant & Lounge propiedad de  
Patagata, Sociedad Anónima**

(Tesis de Licenciatura)

Juan Carlos Franco León

Lcdo. Carlos Rolando Guirola, (**Asesor**)

Lcda. Julia Alejandra Minera Fuentes, (**Revisora**)

Zacapa, octubre 2016

**Autoridades De Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades De La Facultad De Ciencias Ecnómicas**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.CPA.-PS.137-2016  
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 11 DE OCTUBRE DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado Carlos Rolando Guirola De la Rosa

**Revisora:** Licenciada Julia Alejandra Minera Fuentes

**Carrera:** Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada:** "Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados para la adquisición de mercadería del negocio, 5ta Avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima"

**Presentada por:** Juan Carlos Franco León

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. Ronaldo Antonio Guzmán  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Nombre completo del tutor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Titulo: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono Of. 59209532  
No. Teléfono Cel. 59309760  
E-Mail [cguirola@gmail.com](mailto:cguirola@gmail.com)

Zacapa, 12 de marzo de 2016

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados para la adquisición de mercadería del negocio, 5ta Avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima**", realizado por **Juan Carlos Franco León**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de **aprobado** al tema desarrollado con una nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

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

  
Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

## Dictamen

A: Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana

Nombre del Estudiante: **Juan Carlos Franco León**  
Carné: 201503076  
Título de la Tesis: "Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados para la adquisición de mercadería del negocio, 5ta Avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima"

Por este medio me permito informales que he leído el informe y procedido a la revisión de tesis, donde consta que el estudiante en mención, realizó su trabajo atendiendo a los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas.

Considerando, que el estudiante ha realizado todas las correcciones de redacción y estilo que le fueron sugeridas en su oportunidad y finalmente, el trabajo reúne las calidades necesarias de una Tesis de Licenciatura, procedo en mi calidad de revisora, a emitir el siguiente: **DICTAMEN FAVORABLE**, para que continúe con los trámites correspondientes.

Guatemala 13 de julio de 2016

Atentamente,



Lcda. Julia Alejandra Minera Fuentes  
Abogada y Notaria  
[alcmincraf@gmail.com](mailto:alcmincraf@gmail.com)

*Julia Alejandra Minera Fuentes*  
Abogada y Notaria

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme la sabiduría para alcanzar esta meta.

### **A mis padres**

Carlos y Gilma. Por su apoyo incondicional y por el esfuerzo que realizaron por darme educación.

### **A mis hermanos**

Carlos Luis, José Alejandro, gracias porque siempre estuvieron a mi lado animándome a no desfallecer en esta lucha.

### **A mi esposa**

Abigail, por su amor incondicional, y porque siempre me ha apoyado.

### **A mis hijos**

Elissa Sofía, José Daniel, son el motivo que me impulsa a seguir adelante. Y a dar lo mejor de mí.

### **A mis amigos**

Por acompañarme a lo largo de este camino y por esas palabras de aliento que siempre me otorgaron.

## Contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1: Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del problema	09
1.3 Justificación	10
1.3.1 Pregunta de investigación	11
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Generales	11
1.4.2 Específicos	11
1.5 Alcances y límites	12
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual</b>	
2.1 Elementos teóricos de la investigación	13
2.1.1 Análisis	13
2.1.2 Eficiencia	13
2.1.3 Compras	14
2.1.4 Inventario	15
2.1.5 Necesidad y costos financieros del inventario	17
2.1.6 Control interno	18
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipode investigación	20
3.2 Sujetos de la investigación	20
3.3 Instrumentos de investigación	21
3.4 Diseño de la investigación	21
<b>Capítulo 4: Resultados de la investigación</b>	
4.1 Muestreo	22
4.2 Presentación de resultados	22

4.3 Análisis de resultados	50
<b>Capítulo 5: Propuesta de solución a la problemática</b>	
5.1 Introducción	56
5.2 Justificación	56
5.3 Objetivos de la propuesta	57
5.3.1 Objetivo general	57
5.3.2 Objetivos específicos	57
5.4 Desarrollo de la propuesta	57
5.5 Presupuesto de la propuesta	76
<b>Conclusiones</b>	77
<b>Referencias</b>	78
<b>Anexos</b>	79

### **Lista de anexos**

Anexo No. 1 Entrevistas Dirigidas	
Anexo No. 2 Análisis FODA	
Anexo No. 3 Sistematización del Problema	
Anexo No. 4 Balance General	

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1 Empleados de Patagata, S.A.	05
---	----

### **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1 Organigrama Patagata, S.A.	04
--	----

## **Resumen**

La eficiencia en las operaciones es de suma importancia para las empresas y optimizar los recursos, para alcanzar con la menor inversión posible los objetivos trazados. En la presente investigación se realizó un análisis de la eficiencia en el uso de los recursos para la adquisición de mercadería del negocio 5ta.avenida Restaurant& Louge; derivado a que el rubro de inventarios es uno de los más significativos para la entidad, se realizaron pruebas para determinar si el nivel de control interno es adecuado, en las áreas de compras, inventarios y cuentas por pagar. Con el fin de determinar si se está utilizando eficientemente los recursos financieros según el giro de la entidad.

Para el desarrollo de la investigación fue necesaria la aplicación de técnicas de evaluación y recopilación de datos como entrevistas dirigidas, esto con el objetivo de conocer los procedimientos utilizados, y si estos proporcionan certeza razonable para las salvaguarda de las operaciones. Se implementaron técnicas y procedimientos de auditoría para determinar los saldos expresados en el balance general para el área de inventarios, compras y cuentas por pagar.

Derivado de todas las pruebas realizadas en esta investigación, se determinó que: existen diferencias en los inventarios, faltan procedimientos y políticas establecidas que garanticen la salvaguarda de las operaciones, no se evalúa el proceso de compras de forma adecuada lo que ocasiona un mal uso de los recursos financieros.

Como propuesta a la problemática se le presentó a la entidad un manual de procedimientos y políticas, que mejorará sustancialmente el nivel de control interno, agilizará y dará certeza de las operaciones efectuadas en compras, inventarios y cuentas por pagar. También se proporcionó unos formularios que incluye las instrucciones, que mejorará el manejo de inventarios.

## **Introducción**

La presente investigación ha tenido por objeto realizar un análisis en el uso de los recursos asignados para la adquisición de mercadería del negocio 5ta.avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima. Se pretende evaluar los procedimientos utilizados para las compras, evaluar los costos de mercadería, elementos del costo y costos de producción, los controles internos aplicados, a fin de medir si se están utilizando de manera eficiente los recursos financieros de la entidad.

En el desarrollo de esta investigación, se presentan varios capítulos: en el primero, se realizó una evaluación integral de la entidad con la finalidad de tener un acercamiento inicial, conocer la historia, orígenes, evolución, misión, visión, estrategias, valores, políticas, regulaciones legales a las que está afecta y estructura organizacional. Se realizaron las pruebas e investigaciones pertinentes para definir el problema a investigar, se definieron los objetivos de la investigación, con sus respectivos alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo, se plasmaron todos los elementos teóricos con la que se fundamenta la investigación, y las definiciones que son necesarias conocer, para la comprensión del tema a tratar.

En el tercer capítulo, se define el tipo de investigación a realizar, que para este caso es una investigación descriptiva, se definieron los sujetos de la investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos e información así como el cronograma de actividades a realizar para alcanzar los objetivos.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

- Origen y Evolución de la empresa

La entidad se denomina Patagata, Sociedad Anónima, constituida en la ciudad de Guatemala el diez de febrero del año dos mil seis, por el notario Luis Enrique Secaira De León, bajo escritura pública numero veinticinco, con el objeto de la compra venta, importación, exportación, fabricación transformación distribución y comercialización en general de todo tipo de bienes, mercancías y productos. Inicia con un capital social de un millón de quetzales (Q 1, 000,000.00). El diecinueve de diciembre del año dos mil siete se amplió el capital a cincuenta millones de quetzales (Q 50, 000,000.00) según escritura pública número ciento noventa autorizado por el notario Luis Enrique Secaira De León.

Se inició operaciones en la diagonal 6 13-63 Centro Comercial El Portón Zona 10 Guatemala. En este domicilio se apertura el primer negocio de la sociedad denominado Adolfo Domínguez Guatemala. La entidad compró la franquicia a Adolfo Domínguez España, que es una cadena de tiendas de alta costura; se firmó un contrato de exclusividad de territorio y contrato de franquicia por un período de 5 años. En junio de 2012 los accionistas vendieron las acciones, por lo que la sociedad cambio de propietarios. En agosto del mismo año por decisión de la nueva junta de accionistas se trasladaron las instalaciones, domicilio fiscal y operaciones a la 5ta.avenida 16-28 zona 10, Ciudad de Guatemala, lugar en el que tienen sus operaciones en la actualidad.

En septiembre del año 2012, se firma un contrato de franquicia con EA Lingerie Colombia por un período de ocho años, y se apertura el negocio con inscripción ante el registro mercantil el dieciocho de septiembre del año dos mil doce. Este es el segundo negocio de la entidad y corresponde una tienda de venta de ropa interior bajo la marca EA Lingerie.



El veinticinco de septiembre del año dos mil catorce la sociedad abre un tercer negocio en la misma dirección el cual es un restaurante y lounge de comida gourmet denominado 5ta. avenida Restaurant & Lounge.

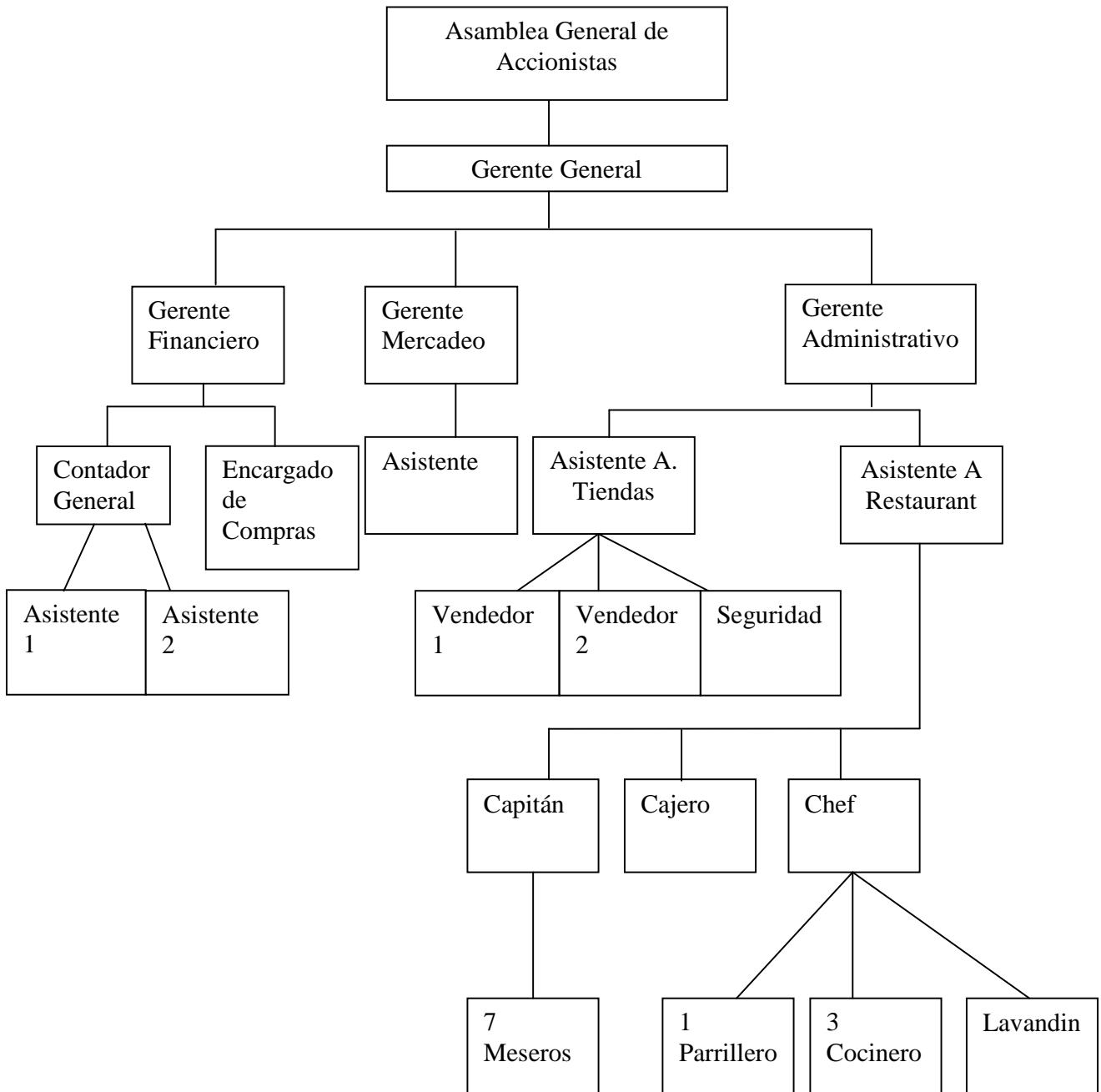
- Misión: Ser una empresa líder en el mercado, incorporando franquicias de ropa de diseñador reconocidas mundialmente ofreciendo exclusividad en todos nuestros productos, enfocados en el segmento económico medio alto de la sociedad guatemalteca, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad reconocidos mundialmente, instalaciones idóneas y un servicio excelente y; ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de servicios gastronómicos bajo excelentes estándares de calidad y con la mejor atención, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con planificación adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y la competencia.
  
- Visión: Ser la cadenas de tiendas de ropa de diseñador en el país que ofrezca la mayor variedad y calidad en nuestros productos y ser reconocidos como uno de los restaurantes más exclusivos de comida gourmet de Guatemala.
  
- Valores: Estos son los valores practicados en el negocio 5ta. avenida Restaurant & Lounge, propiedad de la entidad Patagata, Sociedad Anónima.:
  - Lealtad
  - Confidencialidad
  - Integridad
  - Honestidad
  - Servicio
  - Respeto
  - Responsabilidad

- Objetivos
- Objetivo general: Satisfacer las más amplias exigencias y perspectivas de nuestros clientes, en cuanto a calidad en productos y servicio.
- Objetivos específicos: Brindar atención personalizada a nuestros clientes. Crecer en la aceptación en el mercado local, Ampliar los productos ofrecidos. Estrategias: No se tuvo acceso a las estrategias por restricciones impuestas por la junta directiva de accionistas.
- Políticas: La entidad no tiene definido con carácter formal las políticas a seguir. Existen políticas que se han transmitido verbalmente y empíricamente.

A continuación se presenta el organigrama general de la entidad Patagata, Sociedad Anónima., el cual fue proporcionado por el gerente general y mantiene una estructura lineal

- Organización

**Grafica No.1**  
**Organigrama Patagata, Sociedad Anónima**



Fuente: gerente general Patagata, Sociedad Anónima

- Puestos y cantidad de colaboradores que lo conforman

**Tabla No. 1**  
**Empleados de Patagata, Sociedad Anónima**

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Contador General	1
Asistentes Contables	2
Encargado de Compras	1
Gerente de Mercadeo	1
Asistente de Mercadeo	1
Gerente Administrativo	1
Asistentes Administrativos	2
Vendedores	2
Capitanes	2
Meseros	7
Cajero	1
Chef	2
Parrillero	1
Cocineros	3
Lavandin	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Descripción general de los puestos

Gerente general: asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, es el responsable de dirigir todos los negocios de la entidad.

Gerente financiero: dirigir y reportar la gestión económico-financiera de la entidad, formulando las políticas correspondientes, así como promover los sistemas operativos y de información necesarios, al objeto de rentabilizar económicamente las actividades. Responsable de la gestión adecuada de los recursos financieros de la entidad.

Contador general: responsable de los registros contables en general, el manejo de información financiera y obligaciones tributarias de la entidad.

Asistentes contables: son los responsables de los registros diarios y de llevar el control de unos registros específicos contables como: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, planillas y bancos.

Encargado de compras: responsable de coordinar todas las compras locales e internacionales, de acuerdo a las políticas de compras de la entidad.

Gerente de mercadeo: desarrollar estrategias comerciales que abran posibilidades de negocios y logren mantener el liderazgo en los productos ofrecidos. Responsable de las políticas publicitarias, y de la labor de ventas en general.

Asistente de mercadeo: asistir al gerente de mercadeo en la ejecución de las estrategias comerciales y supervisión de la labor de ventas.

Gerente administrativo: administrar los recursos humanos y materiales de los negocios encomendados. Supervisión de los procesos administrativos. Responsable de la ejecución de los planes de negocios de la entidad.

Asistentes administrativos: ejecución de la planificación del gerente administrativo.

Vendedores: responsables de la labor de ventas directa y atención al cliente.

Seguridad: encargados de la seguridad del personal y clientes. Siguiendo las normativas y políticas establecidas por la entidad.

Capitanes: son los responsables del servicio en el restaurante, supervisan la labor de ventas, coordinación y logística de los meseros.

Meseros: encargados del servicio personalizado en el restaurante, responsables directos de la labor de ventas.

Cajero: cobrar todas las ventas, realiza los cierres de caja diarios.

Chef: dirección general de la cocina, elaboración de recetas nuevas, ejecución de recetas. Supervisión de sazón de los alimentos.

Parrillero: es responsable por todas las carnes asadas al horno, a la plancha, a la brasa, y al espetón. También es responsable por todos los pescados asados o fritos, así como todos los platos fritos, incluyendo papas, y muchas de las entradas fritas en esa modalidad.

Cocinero: garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos para su área.

Lavandin: garantizar la limpieza e higiene de todos los platos sucios y cristalería, y el área de cocina en general.

- Base legal
- Registro mercantil

La entidad quedó registrada ante el Registro Mercantil de la República de Guatemala con la patente de comercio de sociedad inscrita bajo el número 66136, folio 786 y libro 159 de sociedades, según el expediente 10836-2006, con inscripción definitiva del 24 de marzo del año 2006. El negocio Adolfo Dominguez Guatemala bajo la patente de comercio de empresa con número d registro 413777, folio 703 y libro 375 de empresas mercantiles con número de expediente 16768-2006 con inscripción definitiva el 5 de abril del año 2006. El negocio EA Lingerie bajo patente de comercio de empresa con número de registro 614642 folio 759 y libro 576 de empresas mercantiles con el expediente 47564-2012 con fecha de inscripción 18 de septiembre de 2012. El negocio Café 5ta Avenida Restaurant bajo patente de comercio de empresa con registro 656034, folio 192 y libro 618 de empresas mercantiles bajo el expediente 19785-2014, quedó inscrito el 26 de marzo de 2014.

- Superintendencia de Administración Tributaria

La entidad está inscrita ante el Registro Tributario Unificado desde el 10 de febrero de 2006, bajo el número de identificación tributario 4539031-2. Se encuentra afiliada a las siguientes obligaciones tributarias:

1. ISR sobre utilidades declaración jurada y pago anual
2. ISR sobre utilidades declaración jurada y pago mensual
3. ISR sobre utilidades declaración jurada y pago trimestral
4. Informe semestral de saldos de inventario
5. IVA régimen general pago mensual
6. Impuesto de Solidaridad acreditable a ISR pagos trimestrales.

- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

La entidad está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social bajo el número patronal No. 139512, paga cuota patronal, en el Instituto de Recreación de los Trabajadores(IRTRA) y en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP); beneficiando a 30 empleados.

## 1.2 Planteamiento del Problema

En la actualidad el contador público y auditor asume un rol importante ante las entidades y la sociedad, cuando se habla de un análisis de la eficiencia en uso de los recursos asignados para la adquisición de mercaderías, sobre la evaluación cuantitativa del proceso de compras y como eso se traslada al costo de producción y costo de ventas. Contempla una evaluación del proceso de control interno para la salvaguarda de activos en el proceso de adquisición de compras, cuando se habla de eficiencia en el proceso de compras se puede comparar con un análisis financiero. En una evaluación de esta índole, se busca verificar si las compras responden a las necesidades de la entidad, y que impacto pueden tener los extremos.

Se practicó una evaluación de control interno integral al negocio 5ta avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima para evaluar posibles deficiencias en varias áreas pero, las más relevantes se encuentran en el área de compras, inventarios y cuentas por pagar. Se determinó que no existen los mecanismos adecuados para la salvaguarda de los activos, carencia de políticas que generen información contable confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Como resultado de la evaluación del sistema de control interno y las deficiencias encontradas se obtienen los siguientes resultados: compras realizadas sin autorización ni aprobación hechas a discreción, compras no actualizadas, atrasos en la información contable y financiera, pérdida de productos perecederos, atraso en el pago a proveedores, sobreendeudamiento financiero, stock inadecuados de los productos, inventarios teóricos erróneos, faltantes de inventarios no justificados, diferencias en el sistema de valuación de inventarios adoptados por la entidad y el que se aplica en realidad, costos de producción que no reflejan la realidad.

Dadas las condiciones que anteceden, se considera que están siendo ocasionadas por la inadecuada segregación de funciones, por la carencia procedimientos de control interno, por no tener políticas definidas para el manejo de inventarios, falta de un tratamiento establecido para dar de baja a los inventarios vencidos, y por no poseer el personal suficiente para que se cumplan las condiciones de control necesarias para la salvaguarda de los activos.



De mantenerse tales deficiencias dentro de la entidad, se podría incurrir en: sobreendeudamiento por realizar compras a discreción sin contar con un proceso de autorización y cotización previo, sobreendeudamiento por no realizar las compras considerando el stock máximo a mantener según el índice histórico de rotación de inventarios, insatisfacción de los clientes por no contar con los productos que se ofertan, derivado de no contemplar los stock mínimos a mantener en los inventarios, margen de utilidad bruto inadecuado por no realizar un costeo de producto terminado real, fraude por el lado de las cuentas por pagar por no garantizar con el ingreso de las existencias al inventario.

Esta situación no genera certeza de que las cuentas por pagar que la entidad reconoce, respondan a compras reales, fraude por el lado de los inventarios porque no se poseen los mecanismos que garanticen la salvaguarda, ni los procesos de control interno que evidencien de forma oportuna cualquier desviación o irregularidad.

Por lo tanto es necesario realizar un análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados en la adquisición de mercadería, que permita establecer si los recursos de la entidad se están utilizando adecuadamente, determinar en base a la evaluación el costo de producción y costo de ventas, determinar los efectos que ha tenido a nivel financiero en la entidad.

### 1.3 Justificación

En la actualidad es de suma importancia para las entidades la eficiencia en el uso de recursos financieros, los recursos siempre son limitados y se deben de garantizar a través de una buena gestión y de controles internos que garanticen los objetivos trazados a nivel institucional, la salvaguarda de los activos y la seguridad en sus operaciones a nivel general. Las compras, el manejo de inventario y las cuentas por pagar mantienen relación entre sí ya que encierran uno de los ciclos de transacciones de suma importancia en las entidades; por lo tanto surge la necesidad de analizar el uso de los recursos que se asignan para la adquisición de mercadería para el negocio 5ta avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima, a fin de

que se pueda detectar oportunamente cualquier desviación que pueda incidir directamente en los objetivos trazados por la entidad.

Al mismo tiempo contribuir a la entidad otorgando una evaluación que indique si se le está dando un uso adecuado a los recursos, y en el fortalecimiento de los controles internos establecidos para el proceso de compras, el manejo de inventarios y cuentas por pagar; adicionalmente a través de esta investigación aportar soluciones, lineamientos y estrategias que ayuden al mejor manejo de recursos.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados en la adquisición de mercadería para el negocio, 5ta avenida Restaurant & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 General

Analizar la eficiencia en el uso de los recursos asignados para adquisición de mercadería del negocio 5ta avenida Restaurant & Lounge, propiedad de Patagata, Sociedad Anónima.

### 1.4.2 Específicos

- Examinar el proceso de compras de la empresa.
- Evaluar el control interno del proceso de compras.
- Determinar los saldos teóricos del inventario.
- Establecer que las compras al contado, se encuentre documentadas y liquidadas.
- Realizar un inventario físico de mercadería para establecer si cuadra respecto a las existencias.
- Determinar el saldo de cuentas por pagar a proveedores.
- Realizar un análisis sobre la rotación de inventarios.

## 1.5 Alcances y límites

### 1.5.1 Alcances

La presente investigación se enfocó en uno de los negocios de la entidad Patagata, Sociedad Anónima, el que se denomina 5ta.avenida Restaurant & Lounge, específicamente en el proceso de compras, incidencias en los inventario y las cuentas por pagar. Se utilizarán instrumentos de recolección de información como entrevistas dirigidas, cuestionarios dirigidos, análisis documentales y pruebas de cumplimiento. Se considerará levemente impactos a nivel fiscal pero no es la problemática principal a tratar.

### 1.5.2 Limitantes

- Temporal:El proyecto de investigación se realizó del 30 de mayo de 2015 al 31 de marzo de 2016. Y se evaluará la operación del negocio del 01 de enero de 2015 al 30 de septiembre de 2015.
- Institucional: Se realizó en uno de los negocios de la entidad Patagata, Sociedad Anónima, denominado 5ta.avenida Restaurant & Lounge, el cual se encuentra ubicado en 5ta.avenida 16-28 zona 10 Ciudad de Guatemala.
- Personal: Para la evaluación se utilizaron instrumentos como entrevistas dirigidas, cuestionarios, análisis documentales y observación física. Con el apoyo de los colaboradores de la entidad. Las personas sujetas de investigación serán: gerente administrativo, gerente financiero, contador general, asistente administrativo restaurante.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Elementos teóricos de la investigación**

Con el fin de comprender los fundamentos teóricos de la presente investigación es necesario conocer los siguientes conceptos:

##### **2.1.1 Análisis**

El análisis se opone lógicamente a la síntesis, ya que ésta consiste en la composición ordenada de los elementos diferentes de un todo, o sea, se basa en una operación contraria a la analítica. El concepto análisis es uno de los más generales existentes en la metodología científica por lo que cada rama del saber lo utiliza cualificando su tipo y características. Enfocado en el ambiente empresarial encontramos el análisis financiero, que es un método que permite evaluar las consecuencias financieras de las decisiones en los negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

##### **2.1.2 Eficiencia**

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, entre otros, limitados y en varios casos, en situaciones complejas y competitivas.

Para soportar las definiciones antes descritas, se da a conocer lo que indican los siguientes autores. Eficiencia es: “Utilización correcta de los recursos disponibles”. (Chiavenato, 2008,p.75).

La eficiencia es: "...el logro de las metas con la menor cantidad de recursos...". (Koontz y Weihrich, 2009, p.63).

La eficiencia significa "...operar de modo que los recursos sea utilizados de forma más adecuada...". (Da Silva, 2007, p.120).

Como eficiencia se puede concluir que, es la optimización de los recursos para alcanzar los objetivos trazados.

### 2.1.3 Compras

Según definición del Dr. Salvador Mercado:

Comerciar es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto en el tiempo correcto y lugar correcto siendo hasta aquí la definición usada por los libros especializados, y, la palabra correcta se puede sustituir por las de adecuado justo y/o preciso. (1991, p. 15).

Se puede interpretar que, en las negociaciones de compras se deben contemplar elementos como tiempo, calidad y precio para que la operación sea eficiente.

Según Benaque Rojas:

Una definición personalizada de compras, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados) luego de negociaciones sobre precio condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas. (2006, p.28).

Existen criterios que se deben de considerar para la gestión de compras, algunos importantes pueden ser: la correcta selección de los proveedores y las condiciones pactadas, esto con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Según Menache, sostiene que los objetivos de un departamento de compras son:

1. Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesario, con la mejor calidad, el producto controlado dentro del menor tiempo posible con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada y con cumplimiento honesto.
2. Establecer proveedores bien evaluados.
3. Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficientemente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción. (1990, p.29).

Es importante considerar en el proceso de compras lo siguiente: La calidad de los productos, los tiempos de entrega, la capacidad de pago, la calidad de los proveedores y los niveles de inventario ideales según los índices de ventas, este último con el objetivo de cumplir satisfactoriamente con las necesidades de los clientes y, de mantener los niveles e inventario lo más bajo posible.

#### 2.1.4 Inventario

Según la Norma Internacional de Contabilidad No. 2 Inventario se define como:

Existencias activas poseídas para ser vendidas en el curso normal de la explotación, en proceso de producción de cara a esa venta, en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios. Se puede valorizar por su valor realizable, que sería el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de explotación menos los costes estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta, o por su valor razonable, que es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia.

(Norma Internacional de Contabilidad Número 2, 2014, emitida por la Junta de Normas Internacional de Contabilidad).

Las Normas Internacionales de Contabilidad norman procedimientos y definiciones, con el fin de brindar información financiera de calidad para los principales usuarios. En el caso de los inventarios la Norma Internacional de Contabilidad No. 2, indica criterios para su reconocimiento y medición.

Norma Internacional de Contabilidad Número 2, 2014, emitida por la Junta de Normas Internacional de Contabilidad, en el párrafo 8, indica:

Los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías por un minorista para revender a sus clientes y, también los terrenos u otras inversiones inmobiliarias que se tienen para ser vendidos a terceros. También son existencias los productos terminados o en curso de fabricación por la entidad, así como los materiales y suministros utilizados en el proceso productivo.

La NIC 2 establece que las existencias se valorarán al menor de: el coste o el valor neto realizable.

La NIC 2 establece que:

El coste de las existencias comprenderá todos los costes derivados de la adquisición y transformación de las mismas, así como otros costes en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales. Se entiende por coste de adquisición el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales, los transportes, el almacenamiento y otros costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para

determinar el coste de adquisición. (Norma Internacional de Contabilidad Número 2, 2014, emitida por la Junta de Normas Internacional de Contabilidad).

Para determinar el coste total de los inventarios, se deben de incorporar todos los costes necesarios para su funcionamiento y ubicación. De lo contrario el coste estaría mal valuado por lo que no generaría información financiera confiable, presentando decisiones incorrectas. Un mal proceso de valorización de inventarios, puede impactar en las utilidades establecidas, en un mal precio de venta cuando este parte en función al costo del inventario.

Por otra parte los costes de transformación de las existencias comprenderán aquellos costes directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte calculada de forma sistemática, de los costes indirectos, variables o fijos, en los que se hayan incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Costes directos fijos, son todos aquellos que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la amortización y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el coste de gestión y administración de la planta. Costes indirectos variables son todos aquellos que varían directamente o casi indirectamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.(Norma Internacional de Contabilidad Número 2, 2014, emitida por la Junta de Normas Internacional de Contabilidad).

Cuando existe un proceso productivo, existen costos directos e indirectos. Estos se deben de contemplar en conjunto con la materia prima para establecer el costo de transformación o costo de producción.

### 2.1.5 Necesidad y costos financieros del inventario

Según Max Muller afirma:

Los inventarios de una entidad están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

Los inventarios traen consigo una serie de costos:



- Dinero
- Espacio
- Mano de obra para recibir, controla la calidad, guardar, retirar, seleccionar, empacar, enviar y responsabilizarse.
- Deterioro, daño y obsolescencia.
- Hurto (2008, p.322).

Entorno al inventario giran costos financieros adicionales que se deben evaluar en el momento de invertir. Se puede mencionar los costos de almacenaje, mobiliario, disponibilidad y movilización.

### 2.1.6 Control interno

Definición según Juan Ramón Santillano Gonzales:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. (2001, p.2).

El control interno implementado correctamente, garantiza la operación y salvaguarda de los activos de una entidad. Comprende una serie de procesos y procedimientos implementados sistemáticamente, enfocados a garantizar los objetivos trazados.

El alcance del control interno para René Marcelo Fonseca,

Abarca toda la estructura organizacional, los sistemas administrativos y financieros, y todas las operaciones que ocurran en todos los niveles de la organización o ente público, independientemente de donde estas se realicen, y de quienes intervengan en los procesos y conducción de las mismas. (2004, p. 114).

En el momento de implementar los procedimientos de control interno que se van a aplicar, se debe establecer el alcance del mismo. Los ambientes de control, los elementos del control, los

factores de riesgos, las limitaciones y riesgos inherentes. El alcance del control también establecerá los elementos físicos y personales sujetos a evaluación.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Existen varios tipos de investigación, en este caso se optó por una investigación de tipo descriptiva:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. ([http://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n). Recuperado: 06.04.2016).

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Según el proceso de la siguiente investigación los sujetos que se investigaron son los siguientes:

- Departamento Financiero
  - a) Gerente Financiero, una persona, quien se encarga de dirigir y reportar la gestión económico-financiera de la entidad, formulando las políticas correspondientes.
  - b) Contador General, una persona, es el responsable de los registros contables en general, el manejo de información financiera y obligaciones tributarias.
  - c) Encargado de compras, una persona, es el encargado de coordinar todas las compras locales e internacionales.
- Departamento de administrativo
  - a) Gerente Administrativo, una persona, responsable de administrar los recursos humanos y materiales encomendados.

b) Asistente Administrativo, una persona, se encarga de la ejecución de la planificación del gerente administrativo.

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Entrevistas dirigidas y realizadas a cinco personas:

- Gerente Financiero
- Contador General
- Encargado de Compras
- Gerente Administrativo
- Asistente Administrativo

El objetivo de este instrumento es conocer el procedimiento realizado para las compras, cuentas por pagar e inventarios y evaluar el control interno para tales áreas. Los instrumentos de la investigación se encuentran en el anexo No. 1.

### 3.4 Diseño de la investigación

Para efectos de esta investigación se utilizaron técnicas documentales, porque se consultaron libros y autores, y técnicas de investigación de campo, porque se realizaron visitas, evaluaciones de control interno y reconocimiento de la entidad a través de entrevistas, y se sustentó con pruebas de auditoría.

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la Investigación**

#### **4.1 Muestreo**

Para el efecto de la planificación y ejecución del trabajo de auditoría, se enfocó en los rubros de compras, inventarios y cuentas por pagar, por ser representativos en los estados financieros y por lo tanto se consideran materiales. Se revisó el 100% de las compras, el 100% de los inventarios y el 100% de los cheques por compras al contado y por pagos de cuentas por pagar. Por lo tanto se aplicó un censo.

#### **4.2 Presentación de resultados**

Para alcanzar los objetivos se realizaron evaluaciones, pruebas de cumplimiento y sustantivas, todas fundamentadas en una planificación como lo indican las normas internacionales de auditoría. En los siguientes cuadros se presentan los resultados obtenidos.

Entrevista dirigida al gerente financiero

1. ¿Cuál es el proceso de control para el manejo de inventarios?

Bodega es el área centralizadora, toda compra se ingresa físicamente y teóricamente en esa área. Existen documentos pre numerados que se llaman requerimientos, estos son los utilizados para solicitar producto a bodega y se operan dentro del sistema de inventarios, realizando los cargos y descargos efectivos.

2. ¿Cuáles son los aspectos de costo que se tienen contemplados?

El costo del producto.

3. ¿Se practican inventarios periódicos físicos?

Bimestralmente.

4. ¿Quién es el responsable de la elaboración de inventarios físicos?

El asistente administrativo

5. ¿Cuál es el tratamiento para las mermas?

Se tiran.

6. ¿Cómo se controlan los productos perecederos?

En el caso de los alimentos el chef, es el responsable de revisar diariamente si los productos ya vencieron para darles de baja. Y en el caso de los productos de barra los meseros son los responsables de informar de un producto vencido y darles de baja.

7. ¿Se vencen productos continuamente, que tratamiento contable se le da?

No se lleva un registro de eso.

8. ¿Se determina la rotatividad de los inventarios cómo factor a considerar para la proyección de compras?

No.

9. ¿Existe alguien designando para la verificación de los procedimientos de control interno?

En su conjunto no. Cada quien lo hace en su área.

Entrevista dirigida al contador general

1. ¿Se registran oportunamente las compras?

Si. A diario.

2. ¿Qué sistema de evaluación de inventarios se utiliza?

Promedio ponderado

3. ¿Existe definida hojas técnicas del costo?

Si.

4. ¿Cómo se realiza el proceso de costeo de los productos que llevan proceso productivo?

A través de las hojas técnicas del costo que en este ámbito se le denominan recetas. Las cuales establecen la unidad de medida y cantidad que se utiliza en la elaboración de cada producto terminado.

5. ¿Se registran oportunamente las cuentas por pagar?

Si, en su momento.

6. ¿Se programan las cuentas por pagar?

Si, semanalmente. Se tiene definido como día de pago a proveedores los jueves.

7. ¿Existen contraseñas de pago para los proveedores?

Si, las cuales se le entregan en el momento que se recibe la factura.

8. ¿Se realizan análisis de antigüedad de saldos de proveedores?

Se posee un auxiliar para controlar la antigüedad de saldos de proveedores.

9. ¿Se presentan estados financieros periódicamente?

Mensualmente.

Entrevista dirigida al encargado de compras

1. ¿Alguien autoriza las compras?

El gerente financiero

2. ¿Las compras se realizan bajo órdenes de compras?

No. Simplemente se realiza la solicitud del producto que hace falta, según las necesidades de la bodega principal.

3. ¿Se toman en consideración la rotación de inventarios para las compras?

No. Las compras responden a las necesidades que cada punto de venta solicita.

4. ¿Existen límites de stock máximos y mínimos en el inventario, como criterio para las compras?

No se tienen definidos límites de Stock.

5. ¿Se realizan compras al contado, si la respuesta es positiva cual es el proceso?

Si se realizan compras al contado. Derivado de que algunos proveedores no tienen contemplado dentro de sus políticas el vender al crédito, existe la necesidad de comprar al contado. De la sección de cocina y de barras, solicitan al asistente administrativo que ve la parte de bodega que les surta el producto que necesitan, si el no lo tiene solicita al encargado de compras. El encargado de compras pide un cheque al contador quien lo elabora a nombre del encargado de compras, el cheque lo firma el gerente financiero y luego se procede a realizar la compra. Cuando regresa con el producto el asistente administrativo verifica contra las facturas, el gerente administrativo hace el ingreso al inventario de bodega y luego el encargado de compras liquida el cheque con el contador general.

6. ¿Se evalúan los proveedores antes de realizar negociaciones?



Si, por parte del encargado de compras.

7. ¿Describe el procedimiento para el reconocimiento de una compra al crédito?
  - a. Se determina la necesidad de producto.
  - b. Se realiza el pedido por teléfono al proveedor
  - c. El proveedor lleva el producto y la factura.
  - d. Se verifica por parte del encargado de compras
  - e. El asistente administrativo lo ingresa físicamente a la bodega.
  - f. El gerente administrativo hace el ingreso al inventario
  - g. El asistente contable opera la cuenta por pagar.

Entrevista dirigida al gerente administrativo

1. ¿Se ingresan las compras al inventario a diario?

No, debido al factor tiempo.

2. ¿Le informan de los resultados de los inventarios físicos?

No en todas las ocasiones.

3. ¿Qué tratamiento se le dan las diferencias entre el inventario físico y el teórico?

Los sobrantes se cargan y los faltantes se egresan.

4. ¿Existen cartas de responsabilidad para los empleados que se encargan de la custodia de los inventarios?

No.

5. ¿Supervisa el trabajo del asistente administrativo en cuanto a la gestión de la bodega?

No.

6. ¿Se operan las requisiciones a diario?

No, por el factor tiempo.

Entrevista dirigida al asistente administrativo

1. ¿Se entrega producto exclusivamente bajo requisición?

No, en ocasiones por la urgencia de que el producto se encuentre en el punto de venta primero se entrega el producto y luego se solicita la requisición.

2. ¿Siempre se entrega todo el producto que se está requiriendo, de ser negativo explique el procedimiento que se sigue?

No, en ocasiones no se cuenta con todo el producto que se requiere y solamente se entrega lo que tenga existencia, por el resto se le informa al encargado de compras y, se tachan de la requisición los productos que no se entregaron.

3. ¿Firman de recibido y entregado cuando se despacha una requisición?

Eventualmente. Se trabajan en base a la confianza que el equipo de trabajo se tiene.

4. ¿Cada cuánto realiza inventarios físicos?

Bimestralmente

5. ¿En el área que usted es el responsable directo (bodega) quien realiza el inventario físico?

Nadie lo realiza.

6. ¿A quién informa sobre los resultados del inventario físico?

Al gerente administrativo.

Índice de papeles de trabajo

No.	Descripción	Referencia
<b>1</b>	Marcas de auditoria	MA
<b>2</b>	Plan general de auditoría	PGA
<b>3</b>	Programa de auditoría	PA
<b>4</b>	Balance general del negocio	BG
<b>5</b>	Sumaria inventario	SI
<b>6</b>	Cédulas analíticas de hallazgos facturas no ingresadas al inventario por compras al contado	CA-HSIT
<b>7</b>	Cédulas analíticas de hallazgos facturas no ingresadas al inventario por compras al crédito	CC-HSIT
<b>8</b>	Cédula sub-analítica integración de diferencias establecidas en las compras	SID
<b>9</b>	Cédula de hallazgos inventario físico bodega	HIFB
<b>10</b>	Cédula de hallazgos inventario físico cocina	HIFC
<b>11</b>	Cédula analítica rotación de inventarios	ARI
<b>12</b>	Cédula analítica anticipo sobre compras	AAC

Marcas de auditoria

<b>P.T. MA</b>		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	25/09/2015
Revisado Por:		



Verificado físicamente



Documentos verificado



Sumas verificada



Cálculo aritmético



Conclusiones y hallazgos



Cotejado según contabilidad.

Plan General de Auditoria

<b>P.T. PGA</b>		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	25/09/2015
Revisado Por:		

No.	Actividades	Fechas	Tiempo
1	Estudio preliminar de la entidad.	30/05/2015	4 horas
2	Evaluación de control interno.	06/06/2015	5 horas
3	Planificación de la auditoría.	15/07/2015	5 Días
4	Ejecución de la planificación de acuerdo a los programas.	03/10/2015	8 Días
5	Presentación de hallazgos	25/10/2015	4 horas
6	Presentación de resultados( ajustes, reclasificaciones y recomendaciones)	31/10/2015	6 horas

Programa de auditoría

P.T. PA		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	25/09/2015
Revisado Por:		

Cedula Sumaria De Inventarios	P.T. SI				Referencia
		Iniciales	Fecha		
	Hecho Por:	JCFL	08/10/2015		
	Revisado Por:				
Descripción	Saldo Según Contabilidad al 30/09/2015	Ajustes		Saldos S/Auditoria	
Inventario	291.663,54	Debe	Haber		
		43.366,06		335.029,60	CA-HSIT
			22.791,00	312.238,60	HIFB
			3.352,19	308.886,41	HIFC
(A)	La desviación total es de un 7%				
	Los inventarios están integrados de la siguiente manera:				
	Bodega	125.556,95			
	Barra Restaurante	56.650,03			
	Barra Lounge	41.570,78			
	Cocina	67.884,78			
		291.662,54			
(A)	Conclusión: Según la política de compras de la entidad, toda compra debe ingresar a bodega, por lo tanto el ajuste afecta los saldos de bodega.				
(A)	Conclusión: no se pudieron desvanecer los faltantes de inventario.				

A

Conclusión: no existe evidencia para comprobar que los productos vencieron y fueron dados de baja. No se registra ni valúa este tipo de operaciones.

**Objetivos generales:**

- a. Verificar la correcta expresión de los inventarios.
- b. Verificar la razonabilidad de las cifras.
- c. Revisar el correcto registro de los movimientos de ingreso y salida.
- d. Verificar la correcta operación y liquidación de las compras al contado.
- e. Verificar las existencias físicas para determinar que cuadran respecto a los saldos.
- f. Verificar los documentos de soporte de las cuentas por pagar a proveedores.

**Objetivos específicos:**


- a. Obtener los registros auxiliares para cotejarlos con las pruebas selectivas a realizarse.
- b. Verificar con base a pruebas selectivas que todos los ingresos y salidas de bodega estén respaldadas con los documentos correspondientes y se registren en forma apropiada.
- c. Revisar la factura de compra para comprobar que los bienes adquiridos ingresaron efectivamente a la bodega.
- d. Evaluar el control interno utilizando cuestionario dirigido al encargado del almacén de la empresa.
- e. Evaluar la presentación correcta de los inventarios en el balance general.
- f. Determinar que las compras al contado estén liquidadas.
- g. Examinar los documentos de soporte de las cuentas por pagar a proveedores para establecer que el saldo esté correcto.












**Técnicas y procedimientos de auditoría**

- a. Comparaciones
- b. Cálculos
- c. Confirmaciones
- d. Inspecciones
- e. Examen físico

Cédula de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario  
Compras al Contado

P.T. CA-HSIT 1		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Factura D-4517   
Fecha 21/01/2015  
Proveedor Santa Clara II

Código	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	
542	Ron Botran 15 Reserva	2	115	230	
558	Vodka Grey Goose	6	250	1500	
385	Red Bull	24	12	288	
954	Vino Bicicleta Merlot	6	45	270	
787	Cigarros Malboro Blue Ice	10	18	180	
788	Cigarros Malboro Rojo	10	20	200	
878	Cigarros Malboro Gold	10	18	180	
	Cigarros Malboro White				
879	Mint	10	18	180	
781	Quina	72	3,33	239,76	
792	Negra Modelo	48	8,33	399,84	
541	ron Botran 12 Añejo	4	75	300	
				3967,6	

 A


Nota: Compra al contado efectuada con el cheque No. 610 del 19/01/2015 a nombre de la encargada de compras por un monto de Q 6,470.00 el cual se encuentra totalmente liquidado  
1  
Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en  
2 las existencias físicas.

















Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al Contado

P.T. CA-HSIT 2		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Factura D-4567   
Fecha 28/01/2015  
Proveedor: Santa Clara II

Código	Descripción	Cantidad	Costo		
			Unitario	Costo Total	
542	Ron Botran 15 Reserva	2	115	230	
558	Vodka Grey Goose	3	250	750	
591	Buchanas 18	3	590	1770	
592	Chivas Regal 12	3	245	735	
568	1800 Añejo	1	230	230	
571	Don Julio Reposado	1	300	300	
572	Don Julio Blanco	1	250	250	
936	jagermeister Botella	3	225	675	
787	Cigarros Malboro Blue Ice	10	20	200	
793	Corona	24	9,375	225	
586	Old Parr 12 Años	6	260	1560	
541	ron Botran 12 Añejo	6	75	450	
1009	Jugo de Cranberry	8	10	80	
				7455	

7455






Nota: Compra al contado efectuada con el cheque No. 630 del 28/01/2015 a nombre de la encargada de compras por un monto de Q 10,471.15 el cual se encuentra totalmente liquidado

Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.






Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al Contado

P.T. CA-HSIT 3		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Factura C1-268025   
 Fecha 06/03/2015  
 Distribuidora de Licores,  
 Proveedor: S.A.

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
542	Ron Botran 15 Reserva	4	115	460
543	Ron Botran 18 Solera	4	144	576
544	Ron Zacapa 23	4	275	1100
545	Ron Zacapa XO	2	750	1500
541	Ron Botran 12 Añejo	6	76,5	459
				4095





Nota: Compra al contado efectuada con el cheque No. 741 del 24/02/2015 a nombre de la encargada de compras por un monto de Q 4,682.50 el cual se encuentra totalmente liquidado

1 Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos  
 2 en las existencias físicas.

Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario  
Compras al Contado

P.T. CA-HSIT 4		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Factura FACE-1358   
Fecha 21/07/2015  
Proveedor: Distribuidora La Uva, S.A.

Código	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
610	Montes Limited Sauvignon B	3	121	363
633	Rutini Cabernet Malbec	3	178	534
634	Rutini Merlot	3	229	687
985	Canella Bellini Coctail	1	110	110
622	Woodbrige White Zinfandel	3	89	267
				1961

(A)


Nota: Compra al contado efectuada con el cheque No. 1247 del 03/07/2015 a nombre de la encargada de compras por un monto de Q 3,227.30 el cual se encuentra totalmente liquidado

Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.

Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al Contado

P.T. CA-HSIT 5		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Factura D-5684   
Fecha 21/08/2015  
Proveedor: Santa Clara II

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
586	Old Parr 12 Años	10	260	2600
541	Ron Botran 12 Añejo	3	80	240
				2840





Nota: Compra al contado efectuada con el cheque No. 1379 del 12/08/2015 a nombre de la encargada de compras por un monto de Q 3,600.0 el cual se encuentra totalmente liquidado

Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.

Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al Contado

P.T. CA-HSIT 6		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Factura D-5836   
Fecha 17/09/2015  
Proveedor: Santa Clara II

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
590	Buchanas 12	2	265	530
586	Old Parr 12 Años	6	260	1560
				2090





Nota: Compra al contado efectuada con el cheque No. 1459 del 17/09/2015 a nombre de la encargada de compras por un monto de Q 6,200.00 el cual se encuentra totalmente liquidado  
1 Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en  
2 las existencias físicas.

Cédula de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al crédito

P.T. CC-HSIT 1		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Factura I-13398   
Fecha 24/04/2015  
Proveedor Grupo Premium, S.A.

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
560	Vodka Van Gogh de Mango	2	210	420
1143	Karolins Irish Cream	4	155	620
				1040

 A

Nota: Se cotejó la factura según la integración de cuentas por pagar y se encuentra pendiente de pago


Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.

 A

Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al crédito

P.T. CC-HSIT 2		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Factura I-14332   
Fecha 09/06/2015  
Proveedor: Grupo Premium, S.A.

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
954	Vino Bicicleta Merlot Espumante Cinzano Gran	6	70	420
891	Dolce	2	82	164
762	Vino Bicicleta Cabernet S	6	70	420
763	Vino Bicicleta Sauvignon B	12	70	840
1041	Tequila Charro Gold Lamothe Parrot Melow	4	87	348
1166	Reserv	2	88,95	177,9
1017	Espumante Cinzano Rosé	4	94	376
1036	Triple Sec Fauconnier Litro	2	63,5	127

2872,9

(A)


Nota: Se cotejó la factura según la integración de cuentas por pagar y se encuentra pendiente de pago

Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.






Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al crédito

P.T. CC-HSIT 3		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Factura  121625  
Fecha 09/06/2015  
Proveedor: Pepsi

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
785	Estella Artois	168	11,96	2009,28
790	Presidente	168	9,79	1644,72
791	Modelo Especial	192	5,79	1111,68
793	Corona	192	8,75	1680
				6445,68



Nota: Se cotejó la factura según la integración de cuentas por pagar y se encuentra pendiente de pago


Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.



Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al crédito

P.T. CC-HSIT 4		
	Iniciales	FECHA
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Factura I-14975   
Fecha 03/07/2015  
Proveedor: Grupo Premium, S.A.

Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
954	Vino Bicicleta Merlot	12	70	840
762	Vino Bicicleta Cabernet S.	12	70	840
763	Vino Bicicleta Sauvignon B	12	70	840
				2520






Nota: Se cotejó la factura según la integración de cuentas por pagar y se encuentra pendiente de pago

Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.

Cédula de Analítica de Hallazgos  
Facturas no ingresadas al inventario

Compras al crédito

P.T. CC-HSIT 5		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		










Factura FACE-150246815   
Fecha 21/08/2015  
Proveedor: Pepsi












Código	Descripción	Cantidad	Costo	
			Unitario	Costo Total
785	Estella Artois	360	11,96	4305,6
791	Modelo Especial	288	5,81	1673,28
793	Corona	240	8,75	~ 100,00
				8.078,88

 A

Nota: Se cotejó la factura según la integración de cuentas por pagar y se encuentra pendiente de pago

Factura no se ingresó al inventario, realizar ajuste y considerar en los efectos en las existencias físicas.

Código	Descripción	Cantidad	Ajustes		Saldo Ajustado	Físico	Diferencias		Notas
			+	-			Faltante	Sobrante	
1074	Hongos Mixtos	6,00			6,00	1		5	Sin traslado sobra cocina
108	Camaron U4 Extra	10,50			10,50	5,5		5	Sin traslado sobra cocina
1166	Lamotthe Parrot	4,00	2		6,00	5		1	
1208	Evain 750 ML	3,00			3,00	1		2	Sin traslado sobra cocina
1315	Fernet Branca Menta	2,00			2,00	1		1	Sin traslado sobra cocina
384	Agua Pura	420,00			420,00	396		24	Sin traslado sobra cocina
785	Estella Artois	336,00	528		864,00	650		214	
790	Presidente	48,00	168		216,00	65		151	
791	Modelo Especial	288,00	480		768,00	425		343	
792	Negra Modelo	96,00	48		144,00	100		44	
793	Corona	216,00	456		672,00	386		286	
787	Cigarro Malboro Blue	0,00	20		20,00	10		10	
936	Jagermeister Botella	4,00	3		7,00	5		2	
1036	Triple Sec Fauconier	1,00	2		3,00	1		2	
385	Red Bull	8,00	24		32,00	10		22	

540	Quetzalteca	4,00		4,00	2		2
541	Ron Botran Añejo 12	0,00	19	19,00	12		7
542	Ron Botran 15 Reserva	4,00	8	12,00	6		6
543	Ron Botran 18 Solera	2,00	4	6,00	3		3
544	Ron Zacapa 23	1,00	4	5,00	2		3
545	Ron Zacapa XO	2,00	2	4,00	2		2
1041	Tequila Charro Gold	3,00	4	7,00	5		2
568	1800 Añejo	1,00	1	2,00	1		1
571	Don Julio Reposado	0,00	1	1,00	0		1
572	Don Julio Blanco	1,00	1	2,00	0		2
622	Woodbrige WhitZinfandel	0,00	3	3,00	1		2
763	Vino Bicicleta Sauvigon B	51,00	24	75,00	51	 	24
762	Vino Bicicleta Cabernet	51,00	18	69,00	60		9
954	Vino Bicicleta Merlot	34,00	24	58,00	45		13
558	Vodka Grey Goose	1,00	9	10,00	5		5
586	Old Parr 12	6,00	18	24,00	15		9
592	Chivas Regal 12	5,00	3	8,00	3		5
	No se pudieron esclarecer						
	el motivode las diferencias			22.791,00			
				<b>TOTAL COSTEADO</b>			

Cedula de Hallazgos  
Inventario Físico  
Cocina

P.T. HIFC		
Iniciales		Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Código	Descripción	Ajustes		Saldos Ajustados	Físico	Diferencias	
		Cantidad +	-			Faltante	Sobrante
1064	CAMARON U-6	143,00		143,00	80,3		62,7
84	ALMEJAS	75,92		75,92	50,4		25,522
840	CAMARON U-4	71,04		71,04	65,8		5,24
843	PULPITO	24,00		24,00	20,1		3,9
845	LANGOSTA	30,00		30,00	21,6		8,4
847	CAMARON 26-30	25,35		25,35	20,5		4,8543
92	CALAMAR (PRODUCTO)	72,82		72,82	45,8		27,018

TOTAL COSTEADO

3.352,19

(A)

Según el responsable de cocina, se dieron de baja por vencimiento

(A)

No existe evidencia de autorización, por lo tanto no se puede comprobar.

Cedula Analítica  
Rotación de Inventarios

P.T. ARI		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	02/10/2015
Revisado Por:		

Costo	<u>1.038.461,50</u> Σ	3,36	(A)
Inventario	308.886,41		
	9 Meses	2,68	
	3,36		



(A)

Conclusión:

Este indicador muestra que se necesita 2.68 meses para rotar el inventario y convertirse en venta.

Cedula Analítica  
Anticipo sobre compras

P.T. AAC		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Cheque	Fecha	Valor	Nombre a quien se emitió	
1321	24/07/2015	5.482,30	Encargado de compras	Σ
 1412	18/08/2015	4.550,00	Encargado de compras	Σ
1440	31/08/2015	6.000,00	Encargado de compras	Σ
1495	17/09/2015	5.000,00	Encargado de compras	Σ
1496	17/09/2015	4.748,35	Encargado de compras	Σ
		25.780,65		

Conclusión: Estos cheques fueron girados con el motivo de compras al contado, pero no se encuentran liquidados, ni tienen adjunto factura o comprobante que ampare que el gasto se efectuó

Cedula Analítica  
Antigüedad de Saldos  
Proveedores

P.T. ASS		
	Iniciales	Fecha
Hecho Por:	JCFL	06/10/2015
Revisado Por:		

Proveedor	No Vencido	1-30 Dias	31-60 Dias	61-90 Dias	91 Dias o Mas	Por Pagar	
Beta Procesos De Guatemala	1454	1.454,00	3.662,28	1.454,00	7.189,72	15.214,00	
Coglosa, S.A.	8150					8.150,00	
Codicasa	0				966,68	966,68	
Pepsi	0	9.414,00				9.414,00	
Corporación Romana Cotizaciones y Servicios	0	1.114,80				1.114,80	
Distribuidora Alcazaren	0		25.860,7	12.077,0	146,85	146,85	
Distribuidora de Licores	0	35.850,60	5	4	975,18	74.763,57	
Distribuidora La Uva	0				0,40	0,40	
Distribuidora Marte	0				4.474,00	4.474,00	
Grupo Premiun	0		10.680,6	5	22.212,74	32.893,39	
Marcas Mundiales	0	18.550,60	27.680,7	35.680,7	8	21.314,69	103.226,85
Corchos	0				13.524,3		
Distribuidora P&P Otto Boanerjes	0				0	33.852,37	47.376,67
Miranda	0				17.369,8		
Pensas	0				7	10.956,95	28.326,82
Publicidad Grafica	0	9.057,50	5.741,23			14.798,73	
Tropigas	0	4.447,00				4.447,00	
			64.985,0	92.826,6			
	11.644,00	85.078,50	4	4	126.226,32	380.760,50	



### 4.3 Análisis de resultados

#### Hallazgos a nivel de control interno

##### Hallazgo 1

##### Mermas y productos perecederos

No existe un control para el tratamiento de pérdidas por mermas en los alimentos en el área de cocina y bodega, no existe una forma que deje evidencia de inspección y autorización para dar de baja a las mermas, tampoco se le están valuando contablemente para medir el impacto en el costo y los resultados de las mermas. No se tiene implementado un control para los productos perecederos.

En el desarrollo de la auditoria se pudo determinar en las pruebas que existen faltantes de inventario en cocina valorado en Q 3,352.19, que según las explicaciones otorgadas por el personal responsable se ha dado de baja por merma o por haber vencido, pero no existe evidencia que compruebe tal aseveración.

##### Criterio

La NIC 2 establece que, toda perdida en las existencias de los inventarios, se deben de reconocer como gasto en el período corriente que se opera, adicional el informe COSO indica cuatro elementos estructurales de control para el tratamiento de las mermas:

1. Protección de los inventarios sujetos a la disminución por mermas,
  2. Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa relacionada con las mermas.
  3. Efectividad y eficacia en las operaciones relacionadas con la disminución de las mermas.
  4. Cumplimiento a las normas, políticas, procedimientos establecidos en las organizaciones para disminuir el efecto negativo de las mermas.
- (<http://www.fenalco.com.co/contenido/1935> Recuperado: 06.04.2016).

#### Causa

La no aplicación de procedimientos de control interno y criterios adecuados para la elaboración de la información financiera.

#### Efecto

Incremento de pérdida de producto perecedero por vencimiento; incremento en las mermas.

#### Hallazgo 2

##### Falta de planificación de compras

No se contempla para realizar las compras, elementos como órdenes de compras, índice de rotación de inventarios, ni límites de stock máximos y mínimos. Según las entrevistas dirigidas para la evaluación del control interno se pudieron detectar estas desviaciones a lo que se considera un sistema efectivo de control. En el desarrollo de las pruebas analíticas de auditoría se determinó que tales desviaciones han provocado pérdida de productos perecederos por compra en cantidades que no responden al nivel de ventas.

#### Criterio:

Hay que contemplar para un sistema de control interno eficiente las siguientes condiciones:

1. Operacionales, que se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad y a la salvaguarda de los activos. 2. Información financiera, referente a la preparación y publicación de estados financieros estables. 3. Cumplimiento, referente al cumplimiento de la entidad de leyes y reglamentos aplicables. También indica que hay que considerar las necesidades de aprovisionamiento, considerando los registros de inventarios para comprobar el nivel de existencias del producto o bien a comprar. Consultar a los responsables de otras dependencias como almacenes, producción, departamento financiero y, revisar el presupuesto de unidades de compras. ([http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf) Recuperado: 06.04.2016).

#### Causa

Carencia de políticas de control interno definidas y supervisión de los procesos de compras.

#### Efecto

Incremento en las cuentas por pagar y, incremento en mercadería vencida por ser perecederos.  
Incremento en el índice de rotación de inventarios.

#### Hallazgo 3

##### Diferencias en los ingresos y egresos de inventario

Las compras y requisiciones no se operan a diario, no siempre se entrega producto de bodega bajo requisición y no se colocan las firmas de quien entrega y quien recibe el producto. Esto debido a la falta de supervisión y a formas que faciliten el trabajo y evidencien los procesos realizados. Según las entrevistas dirigidas para la evaluación del control interno, se detectó que no se realiza una evaluación previa para las compras y adquisiciones de mercadería. A pesar de la existencia de formas para la entrega de mercadería, no se realizan por este medio. No existe una supervisión para esta tarea.

#### Criterio

Según el gerente financiero de la entidad, se posee una política para el manejo de inventarios en donde toda compra se debe ingresar al inventario y todo traslado de mercadería de bodega hacia los distintos puntos de ventas, se debe realizar mediante una forma llamada requerimiento.

#### Causa

Incumplimiento de la política definida por la entidad para los ingresos y egresos de inventario. La cual indica que: toda compra se debe ingresar al inventario y todo traslado de mercadería de bodega se debe realizar mediante una forma llamada requerimiento.

#### Efecto

Inventarios teóricos incorrectos.

## Hallazgos según pruebas de auditoría

### Hallazgo 1

#### Diferencias en las existencias teóricas del inventario

Se detectaron 6 compras al contado no ingresadas al inventario y 5 compras al crédito no ingresadas al inventario, las cuales suman un monto de Q 43,336.06, las cuales quedaron expresadas en un ajuste en la cedula sumaria de inventarios (SI), e identificadas en las cédulas analíticas de hallazgos (CA-HSIT y CA-HSIT). Según las pruebas de auditoría planificadas y ejecutadas, se revisaron que todas las compras estuvieran correctamente ingresadas al inventario, detectando con esto las diferencias expresadas.

#### Criterio

Según la política de la entidad, las compras tanto al crédito como al contado se deben de ingresar en el momento que se realizan al inventario de bodega, con el objetivo de garantizar que las compras sean efectivas según lo planificado y que, garantice la salvaguarda del inventario.

#### Causa

Incumplimiento de la política definida por la entidad para el manejo de inventarios.

#### Efecto

Inventarios teóricos incorrectos.

### Hallazgo 2

#### Diferencias en los inventarios físicos

Se determinaron faltantes de inventario que no fueron justificados en la bodega, los cuales ascienden a un monto de Q 22,791.00 y faltantes de inventario en la cocina por un monto de Q 3,352.19 los que por parte del personal encargado se justificaron indicando que pertenecían a mermas por productos en mal estado, tal aseveración no se pudo confirmar por carecer de

procedimientos y documentos que lo prueben. Los ajustes derivado de estos hallazgos en la cedula sumara de inventarios (SI), e identificadas en las cédulas de hallazgos HIFB y HIFC.

Considerando los efectos de las compras no ingresadas determinadas en el hallazgo 1, y en la realización de un inventario físico en cumplimiento con el programa, como prueba de auditoría, se determinaron estas desviaciones.

#### Criterio

La NIC 2 establece: “Las pérdidas en la existencia se debe informar y registra en el ejercicio que ocurra, registrándolas como gasto. El ambiente de control incluye supervisión y definición de canales de comunicación.” (Junta Internacional de Contabilidad, 2014, p. 6).

#### Causa

La falta de políticas y procedimientos de control interno definidos y una inadecuada supervisión de las operaciones. Falta de políticas para el control de las fechas de vencimientos de productos de carácter perecederos.

#### Efecto

Perdidas en producto por falta de procedimientos y políticas definidas, incremento significativos en bajas a productos perecederos.

#### Hallazgo 3

##### Compras al contado no liquidadas

Se detectaron cuatro cheques emitidos con el motivo de compras al contado, girados a nombre del encargado de compras, los cuales están sin liquidar, no existe justificación ni documentos de soporte que compruebe en que se gastaron. El saldo total está expresado en el balance general de la entidad bajo el rubro anticipo sobre compras, y en la cédula analítica de anticipo sobre compras (AAC) se integra el saldo.

Se realizó una revisión de todos los cheques emitidos del 01/01/2015 al 30/09/2015, bajo el motivo de compras al contado, girados a nombre del encargado de compras, con el fin de determinar que si corresponden a compras efectivamente realizadas, que dichas compras estén ingresadas al sistema y que estén liquidados totalmente.

#### Criterio

Según las políticas de la entidad todo cheque emitido para compras al contado debe de liquidarse al momento de terminar todas las compras para lo cual fue emitido.

#### Causa

Incumplimiento a las políticas de la entidad.

#### Efecto

Riesgo de fraude.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

Para el cumplimiento de la presente investigación se realizó un análisis de la eficiencia en el uso de los recursos asignados en la adquisición de mercadería para el negocio, 5ta avenida Restaurat & Lounge propiedad de Patagata, Sociedad Anónima. Para el efecto se realizó una evaluación al sistema de control interno para el proceso de compras, determinación de saldos teóricos de los inventarios a través de una revisión documental, revisión de las cuentas por pagar y su correcta expresión en los estados financieros, y análisis de rotación de inventarios. Las pruebas de auditoría se aplicaron en la operación comprendida del 01 de enero de 2015 al 30 de septiembre de 2015.

En el desarrollo de la investigación y derivado de las pruebas de auditoría aplicadas, se detectó que no se cuenta con un sistema de control interno eficiente que, garantice la salvaguarda de los activos del negocio, también se detectaron diferencias teóricas en el inventario, diferencias en los inventarios físicos practicados y compras al contado no liquidadas.

#### **5.2 Justificación**

Derivado de los hallazgos determinados en el desarrollo de la investigación, se hace necesario presentar esta propuesta, para el fortalecimiento del control interno de la entidad, que permita la salvaguarda de los activos, la correcta y puntual expresión de la información financiera, ésta es fundamental para la toma de decisiones y para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la entidad.

## 5.3 Objetivos de la propuesta

### 5.3.1 General

Proporcionar a la entidad un manual de control interno que, establezca los procesos necesarios para garantizar la salvaguarda de los activos y la eficiencia en el uso de los recursos asignados en la adquisición de mercadería.

### 5.3.2 Específicos


- Establecer un procedimiento para el proceso de compras, tanto compras al crédito como al contado, para garantizar la salvaguarda de los recursos de la entidad, que las compras respondan al índice de rotación de inventarios y el resguardo de la mercadería.
- Proporcionar lineamientos para los ingresos y egresos del inventario, y para la realización de inventarios físicos que permita una correcta expresión de los inventarios teóricos, información oportuna y confiable, y la salvaguarda de la mercadería.
- Proporcionar lineamientos para el control y cuantificación de las mermas y los productos perecederos, que permita un proceso adecuado para darles de baja, y minimice las pérdidas en productos perecederos.

## 5.4 Desarrollo de la propuesta

Se desarrolla un manual de procedimientos y control interno que garantice la efectividad y eficiencia de las operaciones.



## Política para compras al contado

5ta avenida Restaurant & Lounge	
	Procedimiento
	Compras al contado

### Propósito:

- ✓ Desarrollar un procedimiento que garantice la transparencia y eficiencia en la operación de compras al contado.
- ✓ Control y fijar responsabilidades en el proceso de compras al contado.

### Alcance:

Este procedimiento inicia con la necesidad de comprar mercadería, tanto como materia prima para la elaboración de platillos como productos terminados para la venta, abarca el proceso de asignación de recursos, el costeo, ingreso de existencias al inventario y con la liquidación del cheque girado para las compras.

### Políticas:

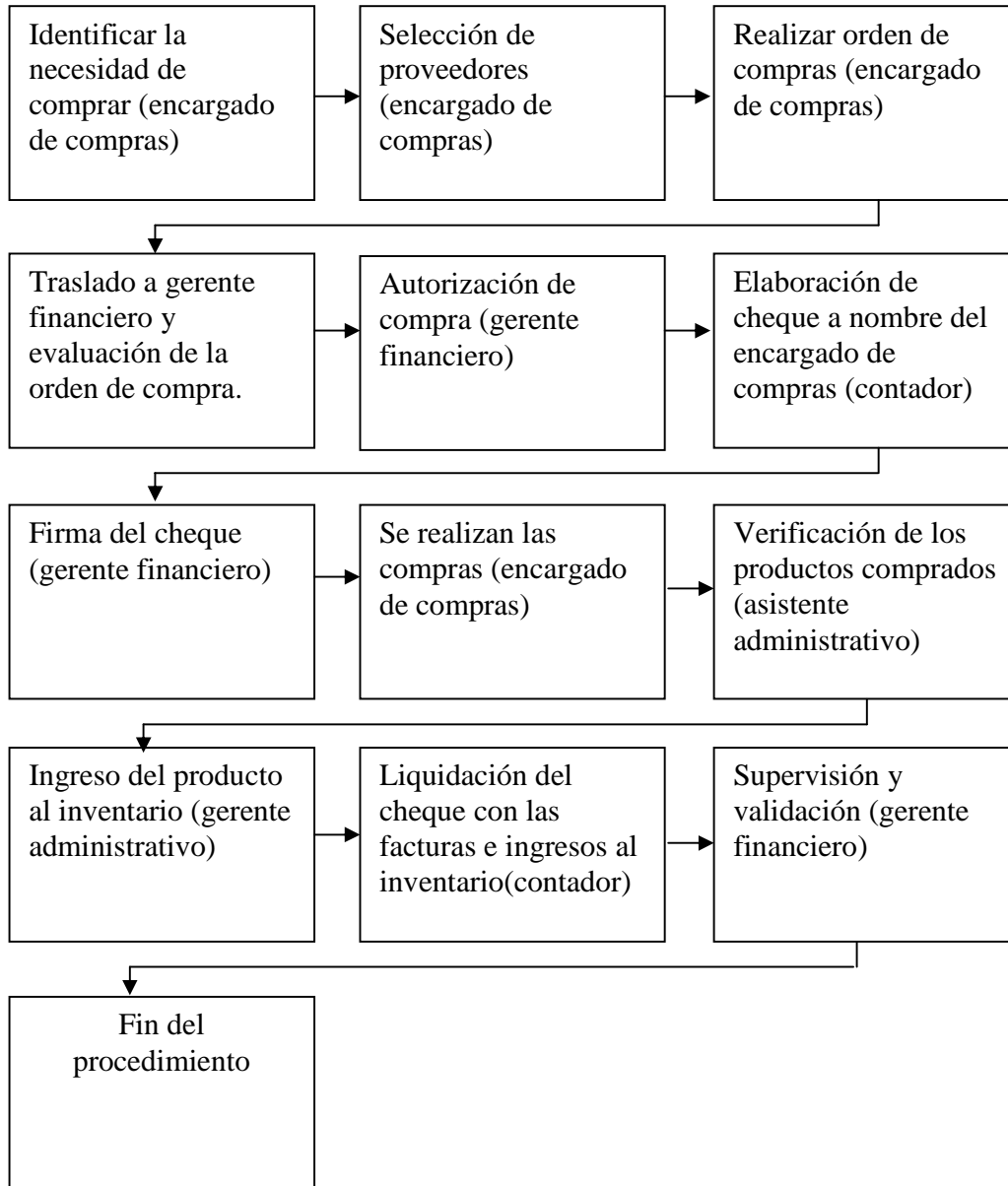
- ✓ El encargado de compras verifica las existencias y determina que se necesita comprar; esto se debe realizar cada lunes.
- ✓ El encargado de compras determina los proveedores que venden el producto que necesita y realiza una orden de compra.
- ✓ La orden de compra se traslada al gerente financiero.
- ✓ El gerente financiero realiza una evaluación de la rotación de los productos a comprar, y establece en que cantidades es conveniente.
- ✓ El gerente financiero autoriza la compra.
- ✓ El contador general realiza el cheque a nombre del encargado de compras, para que

pueda realizar las compras.


- ✓ El gerente financiero firma el cheque y se entrega al encargado de compras.
- ✓ Las compras se realizan y el asistente administrativo revisa físicamente el producto cotejando con las facturas.
- ✓ El asistente administrativo entrega las facturas debidamente firmadas validando con esto que el producto existe físicamente.
- ✓ El gerente administrativo ingresa las compras al inventario realizando el proceso de costeo necesario.
- ✓ Se imprime y adjunta a la factura la constancia de ingreso de mercadería al inventario.
- ✓ Toda compra debe de ingresar teóricamente a la bodega principal.
- ✓ El gerente administrativo realiza un documento de liquidación de cheque.
- ✓ Se le entrega al contador general la liquidación con las facturas e ingresos al inventario adjunta, luego procede a realizar el registro contable y liquidar el cheque.
- ✓ El gerente financiero, supervisa y valida toda la operación.

Fin de la política

### Procedimiento de compras al contado



## Política para compras al crédito

5ta avenida Restaurant & Lounge	
	Procedimiento
	Compras al crédito

### **Propósito:**

- ✓ Desarrollar un procedimiento que garantice la transparencia y eficiencia en la operación de compras al crédito.
- ✓ Control y fijar responsabilidades en el proceso de compras al crédito.

### **Alcance:**

Este procedimiento inicia con la necesidad de comprar mercadería, tanto como materia prima para la elaboración de platillos como productos terminados para la venta, abarca el proceso de ingreso al inventario, el costeo, reconocimiento de la cuenta por pagar, programación de la cuenta por pagar y finaliza con el pago.

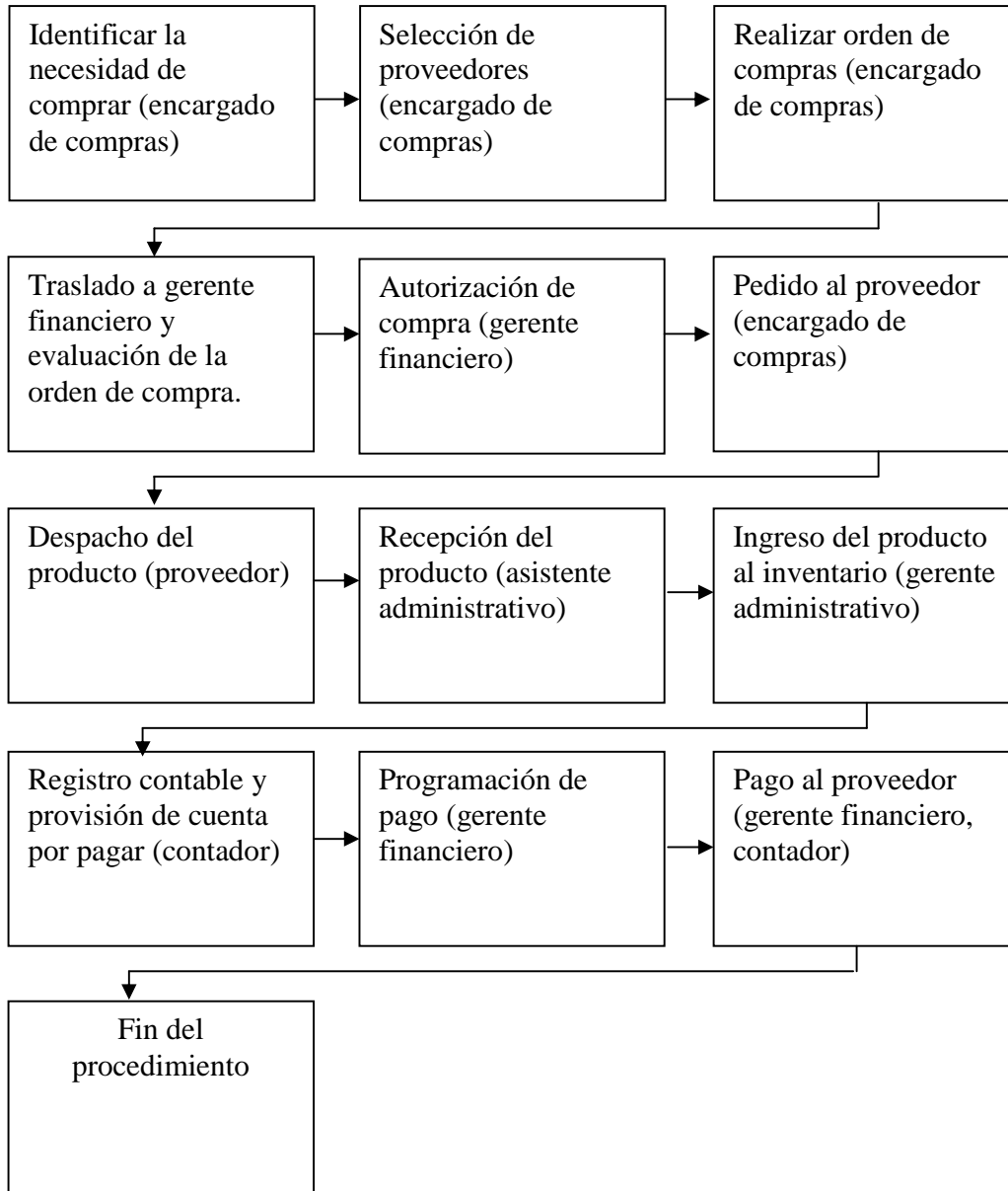
### **Políticas:**

- ✓ El encargado de compras verifica las existencias y determina que se necesita comprar; esto se debe realizar cada lunes.
- ✓ El encargado de compras determina los proveedores que venden el producto que necesita y realiza una orden de compra.
- ✓ La orden de compra se traslada al gerente financiero.
- ✓ El gerente financiero realiza una evaluación de la rotación de los productos a comprar, y establece en que cantidades es conveniente y a quien se le debe comprar.
- ✓ El gerente financiero autoriza la compra.
- ✓ El encargado de compras, realiza el pedido al proveedor.
- ✓ El proveedor lleva el producto junto con la factura.


- ✓ El asistente administrativo revisa el producto cotejando contra las facturas.
- ✓ El asistente administrativo entrega las facturas debidamente firmadas validando con esto que el producto existe físicamente.
- ✓ El gerente administrativo ingresa las compras al inventario realizando el proceso de costeo necesario.
- ✓ Se imprime y adjunta a la factura la constancia de ingreso de mercadería al inventario.
- ✓ Toda compra debe de ingresar teóricamente a la bodega principal.
- ✓ El gerente administrativo traslada la factura al contador general.
- ✓ El contador general registra contablemente la factura creando la obligación y la fecha de pago.
- ✓ El contador general emite una contraseña de pago y se la hacen llegar al proveedor, para que con este documento pueda reclamar el pago en la fecha establecida.
- ✓ El gerente financiero, supervisa y valida toda la operación.
- ✓ El gerente financiero, planifica semanalmente los pagos a realizar e indica al contador general las cuentas por pagar a cancelar.
- ✓ Se define el día jueves para pago a proveedores.
- ✓ El contador general realiza los cheques según, la programación realizada por el gerente financiero.
- ✓ El gerente financiero, firma y valida los cheques.
- ✓ El contador general realiza los pagos.

Fin de la política

## Procedimiento para compras al crédito



## Política para los ingresos y egresos de inventario

5ta avenida Restaurant & Lounge	
	Procedimiento
	Ingresos de inventario

### Propósito:

- ✓ Desarrollar un procedimiento que fortalezca el nivel de control interno, para la recepción de mercadería y los traslados de bodega principal hacia las diferentes áreas (Cocina y barras).
- ✓ Control y fijar responsabilidades en el proceso de ingreso y traslado de mercadería.

### Alcance:

Este procedimiento inicia con la compra de mercadería y la necesidad de alimentar el inventario, así como los traslados efectuados de bodega central hacia cocina y barras.

### Políticas:

- ✓ El asistente de compras, coteja la factura contra el producto físico
- ✓ El gerente administrativo, ingresa las existencias de inventario a la bodega principal y, realiza el proceso de costeo.
- ✓ Se adjunta la constancia de ingreso a la factura.
- ✓ Se saca fotocopia a la factura y al ingreso y se debe llevar un archivo.
- ✓ Se trasladan los originales al contador general.
- ✓ Cada encargado de las áreas de cocina y barras realizará su solicitud de producto, a través de una forma denominada requerimiento de producto.
- ✓ El requerimiento de producto debe estar pre numerado, debe de indicar fecha, quien requiere, que requiere y en qué cantidad, nombre y firma de quien entrega y nombre y firma de quien recibe.

- ✓ Se le entrega el requerimiento de producto al asistente administrativo.
- ✓ El asistente administrativo despacha el producto.
- ✓ Quien entrega y quien recibe firman el requerimiento de producto.
- ✓ El asistente administrativo entrega el requerimiento ya firmado al gerente administrativo.
- ✓ El asistente administrativo con el requerimiento de producto, opera el egreso del producto de bodega principal y el ingreso al área que recibe.
- ✓ Se imprime y adjunta el comprobante al requerimiento de producto.
- ✓ Se archiva los documentos.
- ✓ El gerente financiero, revisa semanalmente las operaciones realizadas validando la operación.

Fin de la política






#### Instructivo para requerimiento de producto

- En la casilla de realizado a, se indica a qué área de la empresa se le está solicitando el producto.
- En la casilla de fecha, la fecha en que se realiza el requerimiento.
- En la casilla de descripción, se coloca la descripción del producto.
- En la casilla de medida, la cantidad que se requiere.
- El requerimiento del producto debe de colocar el nombre y la firma de quien recibe el producto y el nombre y la firma de quien lo entrega, dando fe con esto de la validez de la operación.
- La forma contará con original y dos copias, la original para que se opere en el inventario, una copia para quien recibe y otra para quien entrega.

Política para dar de baja a las mermas

5ta avenida Restaurant & Lounge	
	Procedimiento
	Mermas

**Propósito:**

- ✓ Desarrollar un procedimiento que permite controlar en existencias y cuantitativamente las bajas por merma.
- ✓ Control y fijar responsabilidades en el proceso de bajas por merma.

**Alcance:**

Este procedimiento se aplica para aquellos productos que no todo es útil, y en proceso de producción sufren una merma.

**Políticas:**

- ✓ Se define una forma pre numerada, para registrar la merma por cada producto.
- ✓ La forma debe contener, área, fecha, nombre del producto, código del producto, proceso productivo en el que se utiliza, cantidad de merma, costo unitario, costo total, nombre y firma del encargado del área, nombre y firma de quien supervisa, nombre y firma de quien autoriza y valida.
- ✓ El encargado del área informará al asistente administrativo cuando realice producción.
- ✓ El asistente administrativo revisará detenidamente el proceso, y determinará y anotará la merma.
- ✓ El asistente administrativo y el encargado de área, firmarán la forma.
- ✓ El asistente administrativo traslada al gerente administrativo la forma, quien operará el egreso de inventario cuantificándolo a su precio costo.
- ✓ El gerente administrativo imprimirá la constancia del egreso valorizado, adjuntándolo a la forma, sacará una copia de ambos documentos y los guardará para archivo.

- ✓ El gerente administrativo, trasladará los documentos originales al contador general para el registro contable.
- ✓ El gerente financiero verificará y validará toda la operación.

Fin de la política

Forma para dar de baja por merma

Baja por merma					
Area:					No. xxxxxxxx
Fecha:					
No	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Observaciones:					

Firma y nombre  
Encargado de área


Firma y nombre  
Gerente Financiero

Firma y Nombre  
Asistente Administrativo

#### Instructivo para la forma para dar de baja por merma

- En la casilla de área, se indica en que área de la empresa se dará de baja al producto por causa de merma.
- En la casilla de fecha, la fecha en que se procederá a dar de baja por merma.
- En la casilla de descripción, se coloca la descripción del producto.
- En la casilla de medida, la cantidad del producto que se dará de baja por merma.
- En la casilla de costo unitario, el costo de la unidad mínima de inventario que se tiene definida.
- En la casilla de costo total, el resultado de multiplicar la cantidad por el costo unitario.
- En observaciones, se colocará porqué razón existe una merma así como también cualquier otro comentario o nota aclaratoria que se considere relevante.
- Se colocará el nombre y firma del encargado del área en que ocurrió la merma.
- Se colocará el nombre y firma del asistente administrativo que es quien validará la operación, realizando presencia física en el procedimiento.
- Se colocará nombre y firma del gerente financiero, que es quien autorizará toda la operación.
- En el departamento contable se operará el costo total de la merma para reflejarlo en los estados financieros.
- El gerente administrativo operará la forma en el inventario.

## Política para control de productos perecederos

5ta avenida Restaurant & Lounge	
	Procedimiento
	Productos perecederos

### **Propósito:**

- ✓ Desarrollar un procedimiento que permita controlar los productos perecederos por su fecha de vencimiento y fecha de ingreso.
- ✓ Evitar que se utilice producto vencido en la elaboración de platillos y bebidas.
- ✓ Disminuir la pérdida por vencimiento de productos.
- ✓ Control y fijar responsabilidades en el proceso de bajas por productos vencidos.

### **Alcance:**

Este procedimiento se aplicará para controlar la fecha de vencimiento de los productos desde el ingreso de la mercadería al inventario, y el proceso para cuantificar y controlar la baja de estos productos cuando venzan.

### **Políticas:**

- ✓ Se establece una forma que indica la fecha de ingreso de un producto, la fecha de vencimiento y los días de que falta para que venza.
- ✓ El asistente administrativo, llenará esta forma con cada adquisición mercadería.
- ✓ En el momento de ingresar el producto al inventario, se llevará un registro auxiliar de las fechas de vencimiento, este procedimiento lo realizará el gerente administrativo.
- ✓ El gerente administrativo, será el responsable de velar por que se entreguen los productos que vencen primero.
- ✓ Para dar de baja a los productos vencidos, el responsable de área revisará cada tres días los productos perecederos para determinar cuáles están vencidos, este informará al

asistente administrativo, quien supervisara y validará que efectivamente los productos han vencido.

- ✓ Se establece una forma para dar de baja a los productos vencidos, la cual debe ser pre numerada, debe de contener fecha, área, descripción del producto, código del producto, cantidad a dar de baja, costo unitario, costo total, firmas del encargado de área y del quien valida la operación, firma de quien la autoriza.
- ✓ Una vez llenada la forma y firmada por el encargado de área y por quien valida, el gerente administrativo, tendrá que operar el egreso y a su vez valorizarlo al precio de costo.
- ✓ Se imprime la constancia del egreso y se le adjunta a la forma.
- ✓ Se saca fotocopia para archivo
- ✓ El gerente administrativo la trasladará los documentos originales al contador general para su registro contable.
- ✓ El gerente financiero, verifica y valida toda la operación
- ✓

Fin de la política



Forma para dar de baja a productos vencidos

Baja por vencimiento					
Area:					No. xxxxxxxx
Fecha:					
No	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Observaciones:					

Firma y nombre  
Encargado de área

Firma y nombre  
Gerente Financiero

Firma y Nombre  
Asistente Administrativo

#### Instructivo para la forma para dar de baja a productos vencidos

- En la casilla de área, se indica en que área de la empresa se dará de baja al producto por causa de vencimiento.
- En la casilla de fecha, la fecha en que se procederá a dar de baja por vencimiento.
- En la casilla de descripción, se coloca la descripción del producto.
- En la casilla de unidad de medida, la unidad de medida que se tiene definida para ese producto.
- En la casilla de cantidad, se colocará la cantidad del producto al cual se le dará de baja por vencimiento
- En la casilla de costo unitario, el costo de la unidad mínima de inventario que se tiene definida.
- En la casilla de costo total, el resultado de multiplicar la cantidad por el costo unitario.
- En observaciones, se colocará cualquier comentario o nota aclaratoria que se considere relevante.
- Se colocará el nombre y firma del encargado del área en que ocurrió la merma.
- Se colocará el nombre y firma del asistente administrativo que es quien validará la operación, realizando presencia física en el procedimiento.
- Se colocará nombre y firma del gerente financiero, que es quien autorizará toda la operación.
- En el departamento contable se operará el costo total de la merma para reflejarlo en los estados financieros.
- El gerente administrativo operará la forma en el inventario.

## 5.5 Presupuesto de la propuesta

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Requerimiento de producto	200 formatos	Q 1.00	Q 200.00
Forma para dar de baja por merma	200 formatos	Q 1.00	Q 200.00
Forma para dar de baja a productos vencidos	200 formatos	Q 1.00	Q 200.00
Resma de papel bond tamaño carta, para imprimir propuesta	1	Q 29.50	Q 29.50
Encuadernado para entregar propuesta	1	Q 25.00	Q 25.00
Total			Q 654.50

## Conclusiones

- Se realizó un análisis, implementado para el efecto pruebas de auditoría, tanto de control interno como sustantivas, con lo que se concluyó que existen diferencias en los rubros de compras, cuentas por liquidar e inventarios. Esto derivado a que los procesos implementados no brindan información oportuna y confiable.
- Se examinó a profundidad el proceso de compras, a través de cuestionarios de control interno los cuales se pusieron a prueba aplicando procedimientos de auditoría.
- El proceso de control interno es débil, derivado de una inadecuada segregación de funciones, y de la carencia de procedimientos y políticas definidas por parte de la entidad que salvaguarden los activos mediante procesos integrales.
- Para determinar los saldos teóricos del inventario, se aplicaron procedimientos de auditoría en todos los documentos que afecta las existencias de inventario, determinado que el inventario teórico de la entidad estaba mal expresado.
- Se verificaron los recursos asignados para compras al contado, aplicando pruebas de auditoría se determinó que no todos los cheques girados por ese concepto están liquidados, y no cuentan con los documentos que soporten y justifiquen tal erogación de dinero, por lo tanto no existe certeza de que las compras se hayan efectuado.
- Se llevó a cabo la realización de un inventario físico el cual, reflejó diferencias de inventario, lo que demuestra que no se realizan inventarios periódicos y que el método utilizado por la entidad no es el adecuado.
- Se determinó que las cuentas por pagar a proveedores están documentadas y soportadas, pero existe morosidad y atraso en el pago a proveedores, esto debido a la gestión inadecuada de compras.
- Se realizó una análisis de rotación de inventario, se llega a la conclusión de que el índice de rotación de inventarios es de 2.68, lo que quiere decir que se necesita 2.68 meses para poder rotar los productos del inventario.

## Referencias

### Libros

1. Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
2. Da Silva, Reinaldo O. (2007). *Teorías de la administración*. España: Thomson Paraninfo.
3. Fonseca, René M. (2004). *Auditoría interna, un enfoque moderno de planificación y control*. Ecuador: Editores Autores.
4. Koontz, H., y Weihrich, H. (2009). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
5. Menache, P. (1990). *Manual de Compras*. México: McGraw-Hill.
6. Mercado, S. (1991). *Compras principios y aplicaciones*. México: LIMUSA.
7. Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. México: Norma.

### Legislación

8. Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. Inventarios. Norma internacional de contabilidad 2 (NIC).

### Fuentes electrónicas

9. **Tipos de investigación. Investigación descriptiva.** (2016, 06 de abril) [http://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n).
10. **Fenalco Presidencia Nacional Las Mermas y su control interno - COSO.** (2016, 06 de abril) <http://www.fenalco.com.co/contenido/1935>.
11. **COSO II Internal Control Integrated Framework.** (2016, 06 de abril) [http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf).

## **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Entrevistas Dirigidas**

#### Entrevista dirigida al gerente financiero

1. ¿Cuál es el proceso de control para el manejo de inventarios?
2. ¿Cuáles son los aspectos de costo que se tienen contemplados?
3. ¿Se practican inventarios periódicos físicos?
4. ¿Quién es el responsable de la elaboración de inventarios físicos?
5. ¿Cuál es el tratamiento para las mermas?
6. ¿Cómo se controlan los productos perecederos?
7. ¿Se vencen productos continuamente, que tratamiento contable se le dá?
8. ¿Se determina la rotatividad de los inventarios cómo factor a considerar para la proyección de compras?
9. ¿Existe alguien designando para la verificación de los procedimientos de control interno?

#### Entrevista dirigida al contador general

1. ¿Se registran oportunamente las compras?
2. ¿Qué sistema de evaluación de inventarios se utiliza?
3. ¿Existe definida hojas técnicas del costo?
4. ¿Cómo se realiza el proceso de costeo de los productos que llevan proceso productivo?

5. ¿Se registran oportunamente las cuentas por pagar?
6. ¿Se programan las cuentas por pagar?
7. ¿Existen contraseñas de pago para los proveedores?
8. ¿Se realizan análisis de antigüedad de saldos de proveedores?
9. ¿Se presentan estados financieros periódicamente?

#### Entrevista dirigida al encargado de compras

1. ¿Alguien autoriza las compras?
2. ¿Las compras se realizan bajo órdenes de compras?
3. ¿Se toman en consideración la rotación de inventarios para las compras?
4. ¿Existen límites de stock máximos y mínimos en el inventario, como criterio para las compras?
5. ¿Se realizan compras al contado, si la respuesta es positiva cual es el proceso?
6. ¿Se evalúan los proveedores antes de realizar negociaciones?
7. ¿Describa el procedimiento para el reconocimiento de una compra al crédito?

#### Entrevista dirigida al gerente administrativo

1. ¿Se ingresan las compras al inventario a diario?
2. ¿Le informan de los resultados de los inventarios físicos?
3. ¿Qué tratamiento se le dan las diferencias entre el inventario físico y el teórico?



4. ¿Existen cartas de responsabilidad para los empleados que se encargan de la custodia de los inventarios?
5. ¿Supervisa el trabajo del asistente administrativo en cuanto a la gestión de la bodega?
6. ¿Se operan las requisiciones a diario?

#### Entrevista dirigida al asistente administrativo

1. ¿Se entrega producto exclusivamente bajo requisición?
2. ¿Siempre se entrega todo el producto que se está requiriendo, de ser negativo explique el procedimiento que se sigue?
3. ¿Firman de recibido y entregado cuando se despacha una requisición?
4. ¿Cada cuanto realiza inventarios físicos?
5. ¿En el área que usted es el responsable directo (bodega) quien realiza el inventario físico?
6. ¿A quién informa sobre los resultados del inventario físico?

## Anexo 2

### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Personal con experiencia en el área de cocina</li><li>✓ Software computarizado para manejo de facturación e inventarios</li><li>✓ Buena ubicación geográfica</li><li>✓ Infraestructura adecuada</li><li>✓ Instalaciones administrativas adecuadas.</li><li>✓ Productos de calidad</li><li>✓ Personal con experiencia en servicio y atención al cliente.</li><li>✓ Incentivos para la labor de ventas</li><li>✓ Fuerte publicidad para dar a conocer el negocio.</li><li>✓ Equipo de calidad y tecnología de punta.</li><li>✓ Amplia gama de productos ofrecidos.</li><li>✓ Un concepto diferente a la competencia</li><li>✓ Recetas únicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fuerte poder adquisitivo en el segmento meta.</li><li>✓ Mercado amplio.</li><li>✓ Segmento específico en el mercado</li><li>✓ Apoyo publicitario por parte de nuestros proveedores.</li><li>✓ Convenios con empresas intermediarias para la realización de eventos.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bajo capital de trabajo</li><li>✓ No se imparten capacitaciones al personal</li><li>✓ El equipo gerencial es insuficiente</li><li>✓ Políticas no definidas</li><li>✓ Proceso de control interno débiles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ingresos de nuevos restaurantes en el mercado</li><li>✓ Competencia muy agresiva</li><li>✓ Competidores con precios más bajos</li><li>✓ Bajo ingreso de turistas por inestabilidad política e inseguridad</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inadecuada segregación de funciones</li><li>✓ Insuficiencia de personal a nivel administrativo y financiero</li><li>✓ No se poseen los stock adecuados de producto.</li></ul>	<p>general en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Monopolio en algunos de los proveedores principales</li></ul>
---	--

### Anexo 3

#### Sistematización del Problema

Efectos	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras realizadas sin autorización.</li> <li>✓ Compras no actualizadas</li> <li>✓ Atraso contable</li> <li>✓ Falta de información financiera</li> <li>✓ Perdida de productos perecederos</li> <li>✓ Atraso en el pago a proveedores</li> <li>✓ Sobreendeudamiento</li> <li>✓ Stock inadecuados</li> <li>✓ Inventarios erróneos               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faltantes de inventarios no justificados.</li> </ul> </li> <li>✓ Discrepancia entre el sistema de evaluación de inventarios fiscalmente adoptado por la entidad y el que se está aplicando.</li> <li>✓ Los costos de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de segregación de funciones</li> <li>✓ Falta de controles internos específicos a las áreas de compras, inventarios y cuentas por pagar</li> <li>✓ Carencia de políticas definidas para el manejo de inventarios</li> <li>✓ Falta de procedimientos para dar baja a los productos perecederos.</li> <li>✓ Personal insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Riesgo a nivel financiero derivado de un posible sobreendeudamiento o por no realizar la compras bajo autorización y, por no tener límites en los stocks de inventario.</li> <li>✓ Insatisfacción en el cliente por no poseer las existencias en los inventarios según los productos ofrecidos.</li> <li>✓ Bajas en la utilidad por no evaluar el proceso de mermas y productos perecederos.</li> <li>✓ Atrasos en la</li> </ul>	<p>Analizar la eficiencia en el uso de los recursos asignados para la adquisición de mercadería.</p>

<b>Efectos</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Control De Pronostico</b>
<p>Productos que llevan un proceso productivo no reflejan la realidad.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ producción.</li> <li>✓ Riesgo de fraude por la carencia de procedimientos y controles internos en los inventarios, compras y cuentas a pagar. La carencia del ingreso de compras al sistema crea un alto riesgo de que se estén pagando compras inexistentes, los inventario no son reales y, la falta de práctica de inventarios físicos generan un alto riesgo de robo de la mercadería y, de que no se detecte oportunamente.</li> </ul>	

**Anexo 4**  
**Balance General**  
**5ta Avenida Restaurat & Lounge**  
**Al 30/09/2015**

<b>Activo</b>		
<b>Corriente</b>		508,799.99
Caja y Bancos	185,675.80	
Anticipos sobre compras	25,780.65	
Clientes	5,680.00	
Inventario	<u>291,663.54</u>	
<b>No Corriente</b>		110,127.00
Mobiliario y Equipo	55,650.80	
Equipo de computo	20,615.30	
Software de Computación	<u>33,860.90</u>	
<b>Total Activo</b>		<b><u>618,926.99</u></b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		380,760.50
Proveedores	<u>380,760.50</u>	
<b>Total Pasivo</b>		380,760.50
<b>Patrimonio</b>		238,166.49
Capital	<u>238,166.49</u>	
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		<b><u>618,926.99</u></b>

**Lista de**

**Gráficas**

---

## **Lista de tablas**

**Tabla No. 1**  
**Empleados de Patagata, Sociedad Anónima**

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Contador General	1
Asistentes Contables	2
Encargado de Compras	1
Gerente de Mercadeo	1
Asistente de Mercadeo	1
Gerente Administrativo	1
Asistentes Administrativos	2
Vendedores	2
Capitanes	2
Meseros	7
Cajero	1
Chef	2
Parrillero	1
Cocineros	3
Lavandin	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

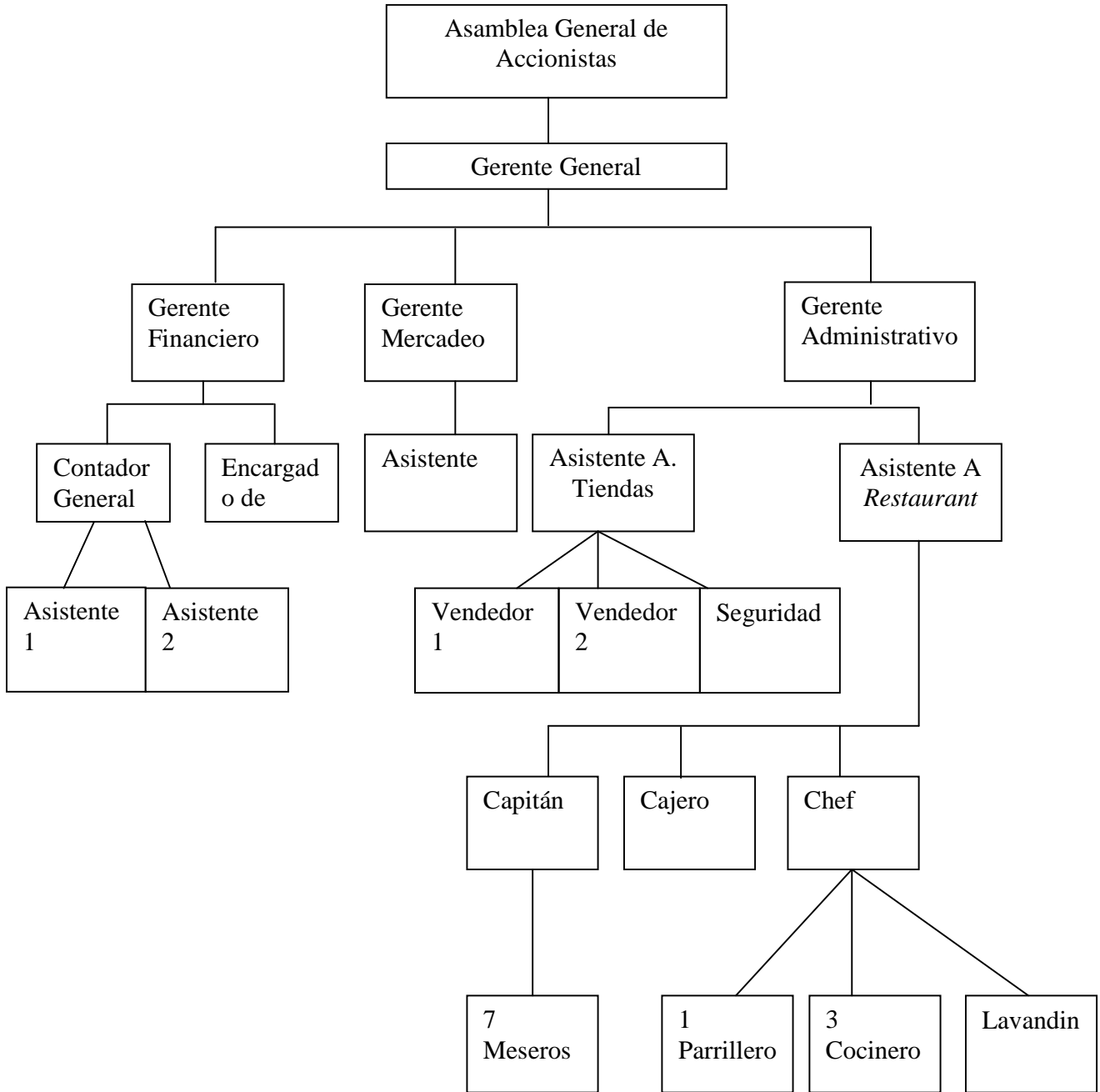
Fuente: Elaboración Propia



## **Lista de gráficas**

# Grafico 1

## Organigrama Patagata, Sociedad Anónima



Fuente: gerente general Patagata, Sociedad Anónima