

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



**Actualización del Control Interno a través de la  
implementación de una guía, para la realización de los  
inventarios de forma sistemática a Vendedores  
Detallistas de la empresa Los Únicos S.A.  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Edgar Laureano Nájera Álvarez

Guatemala, junio de 2013

**Actualización del Control Interno a través de la  
implementación de una guía, para la realización de los  
inventarios de forma sistemática a Vendedores  
Detallistas de la empresa Los Únicos S.A.**  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Edgar Laureano Nájera Álvarez

Lic. Mynor Roél Godínez de León, **Asesor**

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín, **Revisor**

Guatemala, junio de 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

**Coordinadora**

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

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo

**Examinador**

Lic. José Miguel Paredes Rangel

**Examinador**

Lic. William Roberto Molina Palma

**Examinador**

Lic. Mynor Roél Godínez de León

**Asesor**

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín

**Revisor**

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

REF.:C.C.E.E.00042.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 06 DE ABRIL DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mynor Roél Godínez de León tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “ACTUALIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA, PARA LA REALIZACIÓN DE LOS INVENTARIOS DE FORMA SISTEMÁTICA A VENDEDORES DETALLISTAS DE LA EMPRESA LOS ÚNICOS S.A.”, presentado por el estudiante Edgar Laureano Nájera Álvarez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00644 de fecha 07 de Marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

  
  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Mynor Roél Godínez de León  
**Contador Público y Auditor**  
Tel. 54330117  
mrgodinezdeleon@yahoo.com.mx

Guatemala, 06 de diciembre de 2012

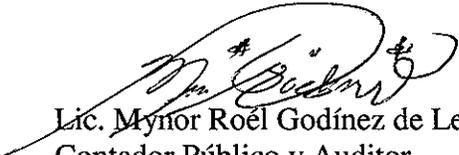
Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Actualización del Control Interno a través de la implementación de una guía, para la realización de los inventarios de forma sistemática a Vendedores Detallistas de la Empresa Los Únicos S.A."**, realizado por **Edgar Laureano Nájera Álvarez**, carné No. 1224742, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 81 puntos.

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



Lic. Mynor Roél Godínez de León  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2102

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín  
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1  
No. Teléfono Of. 24343219-24360362  
No. Teléfono Cel. 54820416  
No. de Fax 24360362  
E-mail: [licmariosalazar@gmail.com](mailto:licmariosalazar@gmail.com)

Guatemala, 12 de enero de 2013

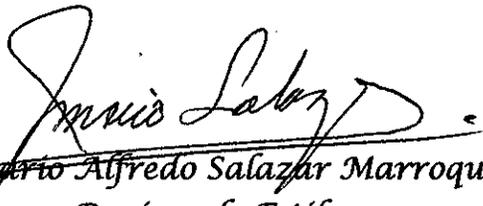
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Actualización del Control Interno a través de la implementación de una guía, para la realización de los inventarios de forma sistemática a Vendedores Detallistas de la empresa Los Únicos S.A.”**, realizado por **Edgar Laureano Nájera Álvarez**, con Carné No. 1224742, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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

  
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín  
Revisor de Estilo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 89.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante NÁJERA ALVAREZ, EDGAR LAUREANO con número de carné 1224742 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los siete días del mes de marzo del año dos mil trece.— Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de abril del año dos mil trece.—

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Marina Fuentes  
cc.Archivo.

## **AGRADECIMIENTO**

- A DIOS:** Gracias por haberme ayudado durante estos años, el sacrificio fue grande pero tú siempre me diste la fuerza necesaria para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo mi Dios
- A MIS PADRES:** Silverio Nájera García (+)  
Mercedes Alvares Aguilar (+)  
Porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. Con admiración y respeto.
- A MI ESPOSA:** Mayra Luna, Tú que conoces mis sueños y que eres parte de mis ilusiones, hoy te doy las gracias por acompañarme en el camino hacia mi meta.
- A MIS HIJOS:** Nancy, Katherine, David y José Con todo mi amor y agradecimiento quiero dedicar este logro, porque representan el amor que siempre me impulso para realizar este sueño.
- A MIS SUEGROS:** Efraín Luna y Silvia Lemus, por su cariño y apoyo.
- A TODA MI FAMILIA:** Al terminar de esta etapa de mi vida quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión; me alentaron a lograr esta hermosa realidad.
- A LA EMPRESA:** Por su valiosa colaboración y aportes para el presente proyecto.
- A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA:** Por permitirme culminar mi carrera y ser parte fundamental en el desarrollo de mi profesión.

## Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
<b>Capítulo 1</b>		
1.1.	Antecedentes de la empresa	1
1.1.1.	Actividad principal	1
1.1.2.	Aspectos legales	2
1.1.3	Impuestos afectos	2
1.1.4	Ubicación geográfica	3
1.1.5	Tamaño	3
1.1.6	Aspecto de la organización	4
1.1.7	Visión	4
1.1.8.	Misión	4
1.1.9.	Meta	4
1.1.10.	Presupuestos	4
1.1.10	Políticas y procedimientos	5
1.1.12.	Control interno	5
1.1.13.	Estructura de la empresa	5
1.2.	Planteamiento del problema	10
1.3.	Justificación	11
1.4.	Pregunta de investigación	12
1.5.	Objetivos	13
1.5.1.	Objetivo general	13
1.5.2.	Objetivos específicos	13
1.6.	Alcances	13
1.6.1	Límites de la investigación	13
1.7.	Marco teórico	14
1.7.1.	Inventarios (NIC 2)	14

1.7.2.	Inventario físico	15
1.7.3.	Catalogación	16
1.7.4	Especificaciones	16
1.7.5	Ajuste de inventario	16
1.7.6	Venta	16
1.7.7.	Vendedor detallista	16
1.7.8.	Hand Held	17
1.7.9.	Contabilidad	18
1.7.10.	Factura	18
1.7.11.	Ingreso	18
1.7.12.	Ingreso ordinario	19
1.7.13.	Empresa	19
1.7.14.	Industria	19
1.7.15.	Libro de ventas	19
1.7.16.	Control	20
1,7.17.	Control interno	20
<b>Capítulo 2</b>		
2.1.	Tipos de investigación	26
2.2.	Sujetos de investigación	26
2.3.	Instrumentos	27
2.3.1.	La observación directa	27
2.3.2.	Entrevista	28
2.3.3.	Cuestionarios	28
2.3.4.	Análisis de información documental	28
2.4.	Procedimientos	29
2.4.1.	Control interno	29
2.4.2.	Información fiscal	29
2.4.3.	Procedimientos analíticos	29
2.5.	Aporte esperado	29
2.5.1.	Para la empresa	29

2.5.2.	Para la Universidad	30
2.5.3.	A Guatemala	30
2.5.4.	Al futuro profesional	30
2.5.5.	A los estudiantes	30

### **Capítulo 3**

3.1.	Resultado de la investigación	31
3.2.	Análisis de los resultados	36
3.2.1.	Control interno	36
3.2.2.	Análisis F.O.D.A.	38
3.2.3.	Aspectos económicos y financieros	41
3.2.4.	Balance general comparativo	42
3.2.5.	Análisis de la ecuación patrimonial	43
3.2.6.	Análisis capital de trabajo	44
3.2.7.	Análisis de solvencia	45
3.2.8.	Rotación de cuentas por cobrar comerciales	46
3.2.9.	Estado de resultados	48
3.2.10.	Análisis margen de utilidad neta y otros índices financieros	49
3.2.11.	Tributarios Fiscales	52

### **Capítulo 4**

4.1.	Propuesta de solución o mejora	55
4.1.1.	Introducción	55
4.1.2.	Antecedentes	56
4.1.3.	Justificación	56
4.1.4.	Objetivos	57
4.1.4. 1.	Generales	57
4.1.4.2.	Contenido de la propuesta	57
4.2.	Avance de implementación	77
4.3.	Viabilidad del proyecto	78

4.4. Costo financiero de la implementación de la propuesta	78
Cronograma de trabajo	79
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Referencias	82
Anexos	83

## **Índice de cuadros, gráficas y figuras**

Cuadro 1	Organigrama	6
Cuadro 2	Control de inventarios 2011	32
Cuadro 3	Diferencia por área	35
Cuadro 4	Análisis F.O.D.A.	40
Cuadro 5	Balance general comparativo	42
Cuadro 6	Análisis ecuación patrimonial	44
Cuadro 7	Análisis capital de trabajo	45
Cuadro 8	Análisis de solvencia	46
Cuadro 9	Análisis rotación de cuentas por cobrar	46
Cuadro 10	Antigüedad de saldos cartera de clientes	47
Cuadro 11	Estado de resultados comparativos	48
Cuadro 12	Análisis de margen de utilidad neta	49
Cuadro 13	Principales indicadores financieros	51
Cuadro 14	Incidencia fiscal	54
Gráfica 1	Diferencias de inventario 2011	30
Figuras 1-20	Figuras de Máquina Hand Held para realizar el inventario de forma sistemática	60-76

## **Índice de anexos**

Anexo 1	Entrevista	84
Anexo 2	Cuestionarios	86

## **Resumen**

El desarrollo de la presente investigación fue realizado en la empresa Los Únicos S.A. fundada en 1957, cuya actividad económica principal consiste en la elaboración y comercialización de productos alimenticios para el consumo humano.

El contenido de este trabajo, es el resultado de la información que se logró obtener de la empresa por medio de herramientas básicas de investigación, para llegar a este conocimiento, fue necesario realizar entrevistas, al gerente de ventas, supervisores de ventas y auditores internos, adicionalmente se recolectó información por medio de cuestionarios los cuales fueron respondidos por el personal del departamento de ventas.

De igual manera se participó en la elaboración de inventarios físicos a vendedores detallistas con el fin de entender con mayor amplitud el entorno donde se desempeña la empresa, así mismo su estructura organizacional y el marco jurídico dentro de la cual fue establecida.

A través de la investigación realizada, se logró determinar que actualmente el proceso de inventarios a vendedores detallistas no ha sido actualizado, así mismo no se documenta adecuadamente la realización de los ajustes a las diferentes localizaciones de los vendedores.

Al tomar en cuenta los resultados obtenidos y realizar el análisis de los mismos, se propone la actualización del control interno, que contiene los puntos esenciales, que la Junta Directiva y cada uno de los departamentos involucrados en los procesos deben tomar en cuenta con el objeto de facilitar el desarrollo de la práctica empresarial dirigida.

El aporte sugerido a la empresa con base a la investigación estudio y verificación efectuada, consiste en realizar una propuesta a la Junta Directiva, actualizar el proceso de inventarios a vendedores detallistas a través de una guía de sistematización de inventarios, documentar adecuadamente los ajustes realizados, con la finalidad de fortalecer el control interno de la empresa.

## **Introducción**

Como parte del programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, se debe realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, dentro de la cual se tiene como propósito, que el estudiante aplique los conocimientos y destrezas, adquiridos durante el desarrollo de su carrera como Contador Público y Auditor.

Se presenta el plan de práctica, aplicado al tema “Actualización del control interno a través de la implementación de una guía, para la realización de los inventarios de forma sistemática a vendedores detallistas de la empresa Los Únicos S.A. para que la información en cuanto a diferencias determinadas en los inventarios se traslade inmediatamente al personal administrativo de ventas para solicitar las autorizaciones correspondientes para el cobro del faltante y el Departamento de Finanzas realice los ajustes necesarios a las localizaciones (la palabra localizaciones se refiere a bodegas virtuales) de los vendedores con el objeto que las unidades físicas concilien contra las teóricas del sistema contable y la herramienta Hand Held.

La empresa se dedica a la producción y ventas de productos alimentarios y bebidas en polvo siendo líder en el mercado nacional.

El tipo de estudio realizado fue descriptivo y de control, además se evaluaron las políticas y procedimientos establecidos para la actividad de venta al detalle los cuales serán aplicados a los diferentes vendedores a nivel nacional.

El propósito de la evaluación a los vendedores detallistas, es agilizar la elaboración de los inventarios para realizar los ajustes necesarios y evitar la pérdida de productos como el efectivo de las ventas, y determinar una solución viable a este problema.

A solicitud de la empresa y para efectos de este estudio se utilizó un nombre ficticio por lo que de aquí en adelante al referirse a la empresa se hará como empresa: Los Únicos S.A.

Este informe está compuesto de cuatro capítulos, los que se describen a continuación:

Capítulo 1. Se consideran todos los aspectos generales de la empresa como: antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos marco teórico, alcances y límites.

Capítulo 2. Se describe la metodología utilizada, tipo de investigación, sujetos de la investigación, instrumentos, procedimientos y aportes.

Capítulo 3. Se dan a conocer los resultados y análisis de la investigación.

Capítulo 4. Contiene la propuesta o solución al proyecto, el costo financiero de la implementación, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

## **Capítulo 1**

### **1.1. Antecedentes de la Empresa**

La empresa Los únicos S.A. se constituyó el veintiuno de julio del año mil novecientos cincuenta y siete según acta de constitución de esa fecha.

Esta fue creada como empresa individual, actualmente según acta de constitución que se firmó el 26 de agosto del año mil novecientos setenta y dos se transformó en Sociedad Anónima. Cuenta con sus patentes de Empresa y Sociedad, extendidas en su oportunidad por el Registro Mercantil de Guatemala.

Se encuentra inscrita en el registro tributario (RTU) de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como contribuyente Especial Grande. Se encuentra inscrita ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así como también se encuentra registrada en el ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Como se indicó anteriormente, esta empresa se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como Contribuyente Especial Grande y esto conlleva que cumpla con requisitos fiscales específicos establecidos, como es la presentación Asiste Libros de las compras y servicios adquiridos, las ventas o servicios prestados y el uso de la herramienta del sistema Reten ISR versión WEB, y reten IVA, siendo agente retenedor del IVA.

#### **1.1.1. Actividad Principal**

Según consta tanto en la patente de comercio de empresa como en la patente de comercio de sociedad, su actividad económica principal es la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos. Ahora bien en la Superintendencia de Administración Tributaria su actividad económica indica que es la producción y comercialización de alimentos.

### 1.1.2. Aspectos Legales

Derivado de la información requerida, como resultado de la información solicitada, se observó la escritura de constitución de la sociedad, debido a las políticas de la empresa el abogado que resguarda esta documentación no autorizó describirla en este estudio, solo fue autorizado mencionar la fecha de constitución de la sociedad, el 21 de julio de 1957. Se observaron que las patentes de comercio de la empresa y sociedad se encuentran muy bien resguardadas.

Esta empresa nació con un capital cien por ciento guatemalteco, sin embargo durante el año dos mil diez se ponen a la venta acciones en el mercado internacional y una empresa transnacional compra dichas acciones, actualmente el capital social se encuentra constituido con acciones de personas guatemaltecas y un grupo empresarial extranjero.

Como toda empresa constituida formalmente que contrate más de diez personas para la ejecución de sus operaciones comerciales, tiene la obligación ante el ministerio de trabajo de mantener vigente un reglamento interno de trabajo, y esta empresa no es la excepción y consta de tal reglamento interno de trabajo en vigencia.

Otra obligación importante, es la inscripción ante el Instituto de Seguridad Social, la empresa objeto de estudio si tiene la constancia de inscripción ante la institución referida.

### 1.1.3. Impuestos afectos

Respecto a los aspectos fiscales, al realizar la evaluación se determinó que la empresa, cumple con el pago correspondiente a los impuestos a los cuales esta afecta a la fecha. De la evaluación se determinó que no cuenta con omisos, dicha verificación se realizó a través de la herramienta de servicios, que es una aplicación disponible en el portal de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), donde se puede consultar obligaciones pendientes del contribuyente.

Se verificó que la empresa haya cumplido con los pagos de los siguientes impuestos.

- Impuesto Sobre la Renta “Retención a personas individuales o jurídicas no domiciliadas en el país que desarrollan actividades mercantiles y no mercantiles” Decreto del congreso de la república de Guatemala No.26-92.
- Impuesto Sobre la Renta “retenciones a personas individuales o jurídicas no domiciliadas en el país” Decreto del Congreso de la república de Guatemala No. 26-92. Y sus reformas
- Impuesto Sobre la Renta “pago trimestrales” (Régimen Optativo artículo 72). Decreto del Congreso de la República de Guatemala No.26-92.
- Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República de Guatemala 27-92 y su respectivo reglamento Acuerdo Gubernativo No.424-2006.
- Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para Protocolos. Decreto del congreso de la República de Guatemala No.37-92.
- Impuesto de Solidaridad. Decreto del Congreso de la República de Guatemala No.73-2008.La empresa realiza los pagos por medio de una cuenta en una institución bancaria; en la sección de bancasat.

#### 1.1.4. Ubicación Geográfica

Las oficinas centrales, se encuentran en 46 calle 15-78 zona 12 un área industrial al sur de la ciudad capital de Guatemala.

#### 1.1.5. Tamaño

En la actualidad en toda la República de Guatemala, existen 112 vendedores detallistas y 12 vendedores mayoristas y tres bodegas regionales ubicadas en los departamentos de Quetzaltenango, Zacapa y Petén. Y con más de 250,000 puntos de venta en toda Guatemala.

### 1.1.6. Aspectos de la organización

Los únicos S.A. cuenta con una misión y visión institucional, misma que se dio a conocer en su debida oportunidad a todo el personal que labora en esta empresa, en la visión y misión se estamparon los objetivos de la empresa, los cuales se describen a continuación:

### 1.1.7. Visión

Ser la empresa de alimentos más reconocida y exitosa de la región y mercados adyacentes, con innovación, calidad y flexibilidad, siendo líderes en donde participa, logrando que todos consuman estas marcas.

### 1.1.8. Misión

Se producen y comercializan alimentos y bebidas de alta calidad y fácil preparación para satisfacer a los consumidores

### 1.1.9. Meta

Actualmente cuenta con un plan estratégico que se encuentra vigente para 5 años mismos que se deben revisarse para observar si se están cumpliendo los objetivos y/o metas trazadas en él.

Este plan estratégico contempla objetivos a corto y mediano plazo a nivel de la empresa en general, como también los objetivos que se establecieron para cada departamento que integra la empresa

### 1.1.10. Presupuestos

La empresa cuenta con un presupuesto, mismo que se aprueba a finales de noviembre de cada año, (para el siguiente año) y para el control de la ejecución de este, la empresa cuenta con un departamento de presupuesto, el cual se encarga de verificar si determinados gastos o compras de activos fijos se encuentra presupuestados y de esa forma evitar la ejecución de gastos no contemplados.

### 1.1.11. Políticas y procedimientos

La empresa mantiene políticas muy estrictas en todos los departamentos que integran la misma y para dar a conocer estas son publicadas en la red interna (Intranet)

### 1.1.12. Control interno

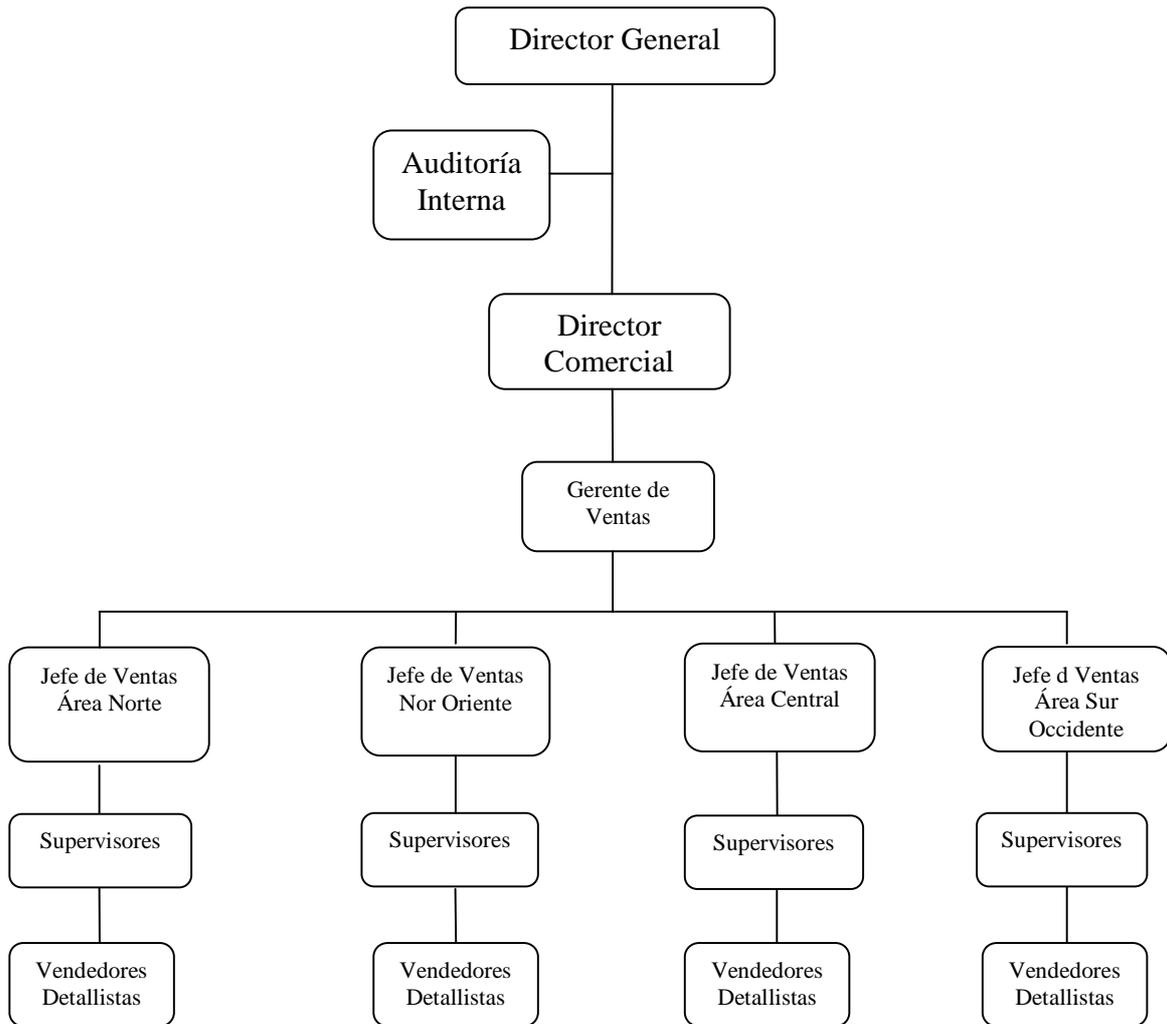
La empresa cuenta con procedimientos aprobados por la Gerencia General, Gerencia Financiera y la Gerencia de Auditoría Interna, este último se encarga de la supervisión y control del cumplimiento de cada una de las políticas y procedimientos que se encuentran vigentes en la empresa.

Analizando el control interno de la empresa, este logra ser uno de sus mayores fortalezas, sin embargo, se corren riesgos mínimos, debido a que por falta de compromiso, integridad, lealtad, integridad, responsabilidad, negligencia, entre otros.

### 1.1.13. Estructura de la empresa

La estructura de la empresa, es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una función, rol o responsabilidad de las personas dentro de la empresa, habla del grado de división del trabajo. Para visualizar la estructura, se realizó a través de un organigrama, el cual por objeto de presentación del trabajo no se detallaron todos los departamentos, únicamente se presenta el departamento de ventas que corresponde el área que se evaluó.

Cuadro No.1  
Los únicos S.A.  
Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describen los puestos más importantes de los departamentos sujetos de investigación:

### Director general

Es la persona investida de máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la empresa.

El Director general de Los Únicos S.A. cuenta con una serie de directores para cada una de las responsabilidades de la compañía, por ejemplo, director de operaciones, director de producción y director Financiero.

Entre sus atribuciones se pueden mencionar:

- Ejecutar los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración.
- Someter al conocimiento y aprobación del Consejo de Administración los planes, presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento e informes de actividades.
- Someter al Consejo de Administración para su aprobación la estructura administrativa y operativa del organismo, así como el personal necesario para su funcionamiento.
- Representar, en su caso, al organismo ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas con los poderes que le otorgue el Consejo.
- Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto del organismo.
- Velar por la buena marcha del organismo y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan con sujeción a las normas aplicables.

## Auditoría Interna

El área de Auditoría Interna es la responsable de verificar que las actividades se desarrollen de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa, y de los instrumentos de control interno.

Evalúa los resultados y eficiencia de las operaciones, así como la confiabilidad de los registros y estados financieros.

El área de Auditoría Interna está bajo la responsabilidad de un Gerente auditoría, un Coordinador y equipo de auditores internos, y depende de la Junta Directiva de la empresa los Únicos S.A.

Es responsable de:

- Asesorar a los órganos internos de la empresa para definir y establecer los procedimientos de control, que garanticen la adecuada protección de los recursos y la eficacia de sus actividades, así como la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Evaluar el cumplimiento de las normas de control interno y otras disposiciones que regulen los procedimientos y trámites administrativos internos.
- Fomentar en la institución una verdadera cultura de control y autocontrol, que contribuya al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Verificar que estén claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad; y que todas las acciones desarrolladas estén dentro del contexto de las políticas de la empresa.
- Conocer y vigilar por el buen funcionamiento de los sistemas de controles acorde con las políticas de la empresa.
- Presentar informes a la Junta Directiva sobre las auditorías ejecutadas haciendo las observaciones y recomendaciones apropiadas y conducentes para corregir las anomalías encontradas.

## Director Comercial.

Es el máximo responsable del departamento comercial. En dependencia directa del Director General de la empresa el Director Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.

Del Director Comercial dependen dos áreas principales: ventas y marketing.

## Gerente de Ventas.

El Gerente de Ventas enfrenta el problema de anticipación ya que pronostica las necesidades de los consumidores, las estrategias de la competencia, entre otros.

El resultado de las ventas es su especial interés porque en el aspecto económico de las actividades de venta hay más flexibilidad que en otras áreas funcionales del negocio, se tiene más habilidad de hacer dinero (con más ventas) gastándolo (con más promoción, entre otros.). El presupuesto, en especial el de ventas es una contribución importante que permite a la administración tratar con más efectividad los problemas básicos administrativos. De hecho, todo el concepto de presupuestos se construye alrededor de esos problemas.

El presupuesto de ventas es clave en el proceso presupuestario ya que fija el nivel básico de actividad para todo el negocio. Sin un buen presupuesto de ventas, la empresa no puede esperar un buen rendimiento. Sin embargo, el gerente de ventas no es totalmente libre, pues su presupuesto debe reconocer las capacidades de la compañía en producción, ingeniería, entre otros.

El presupuesto de ventas no es pronóstico de ventas. El presupuesto es un documento de planeación y control que muestra los objetivos de la administración. El pronóstico es sólo una proyección de la demanda del consumidor, refleja una situación competitiva, mientras que el presupuesto refleja cómo intenta reaccionar la administración a dicha situación.

## 1.2. Planteamiento del problema

Como resultado del diagnóstico integral realizado en las áreas de la empresa Los Únicos S.A., al realizar el estudio; se encontraron varios hallazgos dentro de cada uno de los departamentos que fueron objeto de investigación; sin embargo, el área de ventas fue donde se autorizó la PED., por considerarse muy vulnerable a la pérdida de activos, pues cada vendedor detallista, cuenta con un inventario de producto terminado bajo su responsabilidad que valorado al precio de venta asciende a la cantidad de Q.85,000.00 semanales por tal motivo cualquier diferencia determinada en los inventarios, es cobrada y ajustada a cada localización (bodega virtual) del vendedor.

Debido al número de vendedores (112 vendedores) y a la cantidad de mercadería (Q.340,000.00 mensuales de cada vendedor) que se resguarda en cada vehículo para realizar las venta y el tiempo que lleva elaborar los inventario y tabular manualmente la información, se considera el área más crítica, por el impacto comercial y financiero que puede ocasionar a la empresa.

Actualmente por el crecimiento que ha tenido la empresa, y la necesidad de extender más rutas de ventas, únicamente se realiza uno o dos inventarios por año a cada vendedor.

Para realizar estos inventarios, es necesario regionalizar las rutas en Área Central, Occidente, Nororiente y Norte. Al seleccionar alguna de las áreas, un equipo de Auditoría Interna (compuesto por dos Auditores) se traslada a estas localidades para ubicar a los vendedores, al ser localizados se busca un lugar seguro para realizar el inventario.

Se inicia por solicitar un inventario teórico de la herramienta Hand Held con la cual cada vendedor determina las unidades físicas que tiene para la venta y emite las facturas correspondientes, al obtener el inventario de la herramienta se inicia el conteo de las unidades físicas de producto las cuales son anotadas en un formato de Excel y a la vez conciliadas contra el inventario de la herramienta Hand Held, es importante indicar que las

diferencias que se determinan contra el listado de la herramienta Hand Held no son motivo de cobro o ajuste.

Cualquier diferencia que se determina es consultada con el vendedor y de no presentar una justificación objetiva, esta queda anotada para cobro o ajuste pues la diferencia puede ser faltante o sobrante, aproximadamente cada inventario tarda entre dos horas a dos y media y dicho proceso finaliza hasta revisar todos los productos, posteriormente se solicita la firma del vendedor en el formato donde se anotaron las existencias físicas, por el proceso manual y las distancias que se recorren para localizar cada vendedor únicamente se pueden realizar cuatro inventarios diarios.

Los días para elaborar los inventarios son de lunes a miércoles, después de realizar los conteos físicos los auditores se trasladan a la bodega regional para realizar la tabulación y conciliación en formatos de Excel, donde se comparan los tres escenarios las unidades físicas contra las teóricas del sistema contable (base para cobro y ajuste) y el inventario de la herramienta Hand Held.

El día jueves al finalizar la tabulación de los inventarios, se envían por medio de correo interno los archivos correspondientes de cada tabulación, a las áreas de Comercialización y Finanzas para solicitar los cobros respectivos y realizar los ajustes necesarios, pero este proceso por lo regular se lleva a cabo una semana después de realizado el inventario.

### 1.3. Justificación

La empresa “Los únicos S.A.” tiene como principal objetivo la producción y comercialización de productos alimenticios de fácil preparación. Para poder comercializar sus productos, es necesario que cuente con la fuerza de ventas a nivel de detalle en todo el territorio nacional, la mecánica principal para la comercialización es la visita en cada tienda que exista en el territorio de Guatemala, ya que la mayor parte de ventas son realizadas por este canal.

Por tal motivo cada vendedor cuenta con un inventario semanal bajo su responsabilidad, para realizar las ventas en el área asignada, y visitar a los clientes programados y para tal trabajo cuenta con una herramienta llamada Hand Held con la cual emite las facturas correspondientes y a la vez para llevar un control de las existencias de su inventario.

Por tal motivo es necesario realizar inventarios a todos los vendedores con el objeto de tener el control sobre la mercadería y el efectivo de las ventas en el tiempo oportuno, pues la elaboración de inventarios en el presente proceso es demasiado lento, debido a la pérdida de tiempo en la tabulación de la información del inventario y el traslado a las bodegas regionales para obtener la información contable, y establecer diferencias para realizar los ajustes correspondientes.

Por lo indicado anteriormente es necesario sistematizar el proceso de inventarios a vendedores detallistas, mejorar la Herramienta de Hand Held, para contribuir con el fortalecimiento y brindar el apoyo necesario a la empresa.

Este proyecto puede contribuir a la Dirección General ejecutar el proceso de venta de una forma más ordenada y mejorar el control interno.

#### 1.4. Pregunta de investigación

En virtud de lo anteriormente planteado y de acuerdo al análisis efectuado se realiza la siguiente pregunta.

¿Es posible mejorar el control interno implementando una guía para la realización de inventarios de forma sistemática, para reducir el tiempo en el traslado de la información de los inventarios físicos realizados a vendedores detallistas de la empresa Los Únicos S.A.?

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo general

Actualizar el control interno de los inventarios a vendedores detallistas a través de la implementación de una guía para realizar los inventarios de forma sistemática.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- Evaluar el procedimiento de control interno para la elaboración de inventarios a vendedores detallistas de la empresa.
- Determinar implicaciones desde el punto de vista de la Legislación Tributarias guatemalteca por las diferencias y ajustes en los inventarios.
- Determinar la exactitud de la información contable respecto al rubro de inventarios de vendedores
- Capacitar a los auditores internos respecto al proyecto de PED.

## 1.6. Alcances

Este estudio y/o proyecto se realizó con los vendedores detallistas del área central como prueba piloto y posteriormente se trasladara al resto de vendedores del territorio nacional.

### 1.6.1. Límites de la investigación

Al proponer este estudio la empresa de inmediato propuso las limitantes de no utilizar el nombre real, el nombre de los fundadores y no publicar datos reales de los estados financieros, conforme el estudio se llevó acabo y la confianza de que realmente fue para mejorar el control interno de la entidad se tuvo acceso a las ventas reales del periodo 1 de enero al 31 diciembre del 2011.

Es importante indicar que se tomó el rubro de inventarios de vendedores detallistas ya que en ellos están los ingresos importantes de la empresa.

## 1.7. Marco Teórico

### 1.7.1. Inventario (NIC 2)

Inventarios son activos:

- poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- en proceso de producción de cara a tal venta, o
- en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta. Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercancías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes, y también los terrenos u otros activos inmobiliarios que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación por la empresa, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un suministrador de servicios, como se describe en el párrafo 16, los inventarios estarán formados por el costo de los servicios para los que la empresa no ha reconocido todavía el ingreso correspondiente (véase la NIC 18, Ingresos).

### Medición de los inventarios

Los inventarios deben ser medidos al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor.

### Costo de los inventarios

El costo de los inventarios debe comprender todos los costos derivados de la adquisición y conversión de los mismos, así como otros costos en los que se ha incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

### 1.7.2. Inventario físico

El proceso empieza con la generación de las listas de recuento de inventario necesarias. En este nivel se pueden bloquear materiales para la contabilización durante el inventario físico. Una vez impresas las listas de inventario, se realiza el recuento de inventario físico para los materiales especificados. A continuación, el resultado del recuento se introduce en el sistema y se revisa cualquier discrepancia con las cantidades del sistema. Se puede volver a efectuar el recuento de inventario hasta que se acepten los recuentos finales y se registren las diferencias de inventario.

Se da el nombre de inventario de mercancía a la verificación o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa. En realidad, el inventario es una estadística física o conteo de los materiales existentes, para confrontarla con la existencia anotadas en los ficheros de existencias o en el banco de datos sobre materiales.

Algunas empresas le dan el nombre de inventario físico porque se trata de una estadística física o palpable de aquellos que hay en existencias en la empresa y para diferenciarlos de la existencia registradas en los sistemas.

El inventario físico se efectúa periódicamente, casi siempre en el cierre del periodo fiscal de la empresa, para efecto de balance contable. En esa ocasión, el inventario se hace en toda la empresa; en la bodega, en las secciones, en el depósito, entre otras. El inventario físico es importante por las siguientes razones:

- Permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en el sistema y la existencias físicas (cantidad real en existencia).
- Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.
- Proporciona la aproximación del valor total de las existencias (contables), para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal.

### 1.7.3. Catalogación

Significa inventario de todos los artículos los existentes sin omitir ninguna. La catalogación permite la presentación conjunta de todo los artículos proporcionando una idea general de la colección.

### 1.7.4. Especificación

Significa la descripción detallada de un artículo, como sus medidas, formato, tamaño, peso, entre otros. Cuando mayor es la especificación, se contara con más informaciones sobre el artículos y menos dudas con respecto de su composición y características.

### 1.7.5. Ajustes de inventarios

Los ajustes de inventario se utilizan para modificaciones al inventario, sumando o restando la cantidad del artículos deseados, también se puede ajustar el costo o precio del algún artículo.

### 1.7.6. Ventas

Es una transacción comercial mediante la cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia o se presta un servicio por un precio pactado. (Ruiz Orellana, 2008)

### 1.7.7. Vendedor Detallista

El distribuidor minorista, minorista o detallista es la empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final. Es el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

### 1.7.8. Hand Held

El término hand held del idioma inglés que significa llevar en la mano y que su nombre completo es Hand Held Computer o Hand held Device, describe a un ordenador portátil para diversas aplicaciones, que puede ser llevado a cualquier parte mientras se utiliza.

Es un ejemplo de uso de cómputo móvil puede ser: Actualizar la información al servidor central de la empresa en cuestión de segundos, a través de un moderno sistema de replicación de datos, lo que permite capturar la información desde dispositivos móviles para actualizar la base de datos de la empresa en el momento en que el usuario lo desee.

Esto permite realizar funciones tales como: levantar pedidos y solicitudes, actualizar cartera vencida, levantar encuestas, ruta del día, leer códigos de barras, disponibilidad de producto, tiempo de entrega, impresión de recibos y pre pólizas, entre una amplia gama de funciones. Se utilizan esquemas de seguridad en el intercambio de información vía Internet basada en el esquema cliente-servidor, que permite que la información viaje encriptado.

Al seleccionar la base de datos vemos los datos generales de la ruta, veremos un ejemplo de auto venta. Los datos mostrados son:

- El centro de distribución.
- El vendedor
- El camión de ruta
- Los mensajes del vendedor y de la ruta y
- La fecha de entrega

Al registrar la salida se hace una sincronización de los saldos de la ruta utilizando la tecnología WIFI, infrarrojos o por cable USB.

Los precios y descuentos de los productos se especifican para cada cliente en el sistema principal.

Existen otros movimientos que se pueden aplicar como:

- Bonificaciones
- Obsequios
- Ventas

Las consulta de ventas y cuotas del día permiten ver el cumplimiento de los objetivos diarios.

Los indicadores clave del rendimiento son estadísticas sobre avance, cobertura, efectividad, venta y valor. También pueden verse indicadores por marca.

### 1.7.9. Contabilidad

"La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados" (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)

### 1.7.10. Factura

Documento comercial emitido por el vendedor de un bien o servicio, el cual sirve de comprobante tanto al vendedor como al comprador para registrar en los libros de contabilidad la transacción efectuada. La factura debe contener los siguientes requisitos: a) El nombre factura; b) Numero de orden; c) Nombre y apellidos completos y nombre comercial del contribuyente emisor, si es persona individual; razón o denominación social y nombre comercial, si es persona jurídica; d) NIT del emisor; e) Dirección del establecimiento; f) Fecha de emisión de la factura; g) Nombres y apellidos completos del comprador, si es persona individual; razón o denominación social, si es persona jurídica; h) NIT del comprador. Si este no lo tiene o no lo proporciona se consigna las palabras consumidor final o las siglas CF; i) Descripción de los artículos vendidos, prestación de servicios o arrendamientos y sus respectivos valores; j) Descuentos concedidos; k) Cargos aplicados con motivo de la transacción; l) Precio total de la operación con inclusión del IVA. Se registra en el Libro de Ventas y Servicios, en el Estado de Resultados, como cuenta de ingresos. (Ruiz Orellana, 2008)

### 1.7.11. Ingreso

Entrada de dinero que percibe una empresa, afectando o no los resultados de la misma. Es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las

actividades ordinarias de una empresa, siempre que tal entrada de lugar a un aumento en el patrimonio. (Ruiz Orellana, 2008)

#### 1.7.12. Ingresos ordinarios

Son los originados como consecuencia del desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa, y corresponden a una variada gama de de nominaciones, tales como: ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres, regalías, entre otros, dependiendo de la actividad principal de la empresa. Sinónimos: Ingresos de operación, ingresos corrientes.(Ruiz Orellana, 2008)

#### 1.7.13. Empresa

“Es la unidad productiva propiedad de personas individuales o jurídicas constituida de conformidad con las leyes de la República”. (Reyes Ponce, 2005:46)

#### 1.7.14. Industria

“Actividad económica transformativa de las materias primas orgánica e inorgánicas, proporcionadas por la agricultura, la ganadería, la minería, la piscicultura, la selvicultura y cualesquiera otras actividades económicas denominadas primarias e incluso continua de las llamadas actividades secundarias para el logro de bienes intermedios de consumo final y de capital”. (Reyes Ponce, 2005:46)

#### 1.7.15. Libro de Ventas

Se anotaran diariamente por orden cronológico todas las ventas e ingresos de la empresa. (Reyes Ponce, 2005:99)

### 1.7.16. Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Reyes Ponce, 2005)

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

### 1.7.17. Control Interno

#### Componentes del control interno según COSO

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

Al hacer un análisis de la importancia de los cinco componentes mirándolos desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos. La definición, establecimiento y aplicación de los objetivos organizacionales.

- Ambiente de control

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

- Evaluación de los riesgos

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados.

La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

- **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de

tecnología de información y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

- **Información y comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no solo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

- Supervisión o monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

## Capítulo 2

### 2.1. Tipos de investigación

La investigación Descriptiva: en esta se selecciona una serie de cuestiones, conceptos y variables y se mide a cada una de ellas independientemente de las otras con el fin, precisamente, de describirlas y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno.

En este caso se realizó a través de la observación de actividades operacionales, de cada una de las secciones o departamentos relacionados con la empresa, con el fin de conocer los procesos cotidianos de los mismos.

Investigación explicativa: se profundiza en el conocimiento de los fenómenos estudiados, pasando de la simple descripción de la relación entre causa y efecto de los fenómenos a un proceso de indagación de las causas de esta relación, en otras palabras la investigación explicativa pretende averiguar el porqué de los fenómenos.

El objetivo de la investigación fue establecer una nueva alternativa para la elaboración de inventarios a vendedores detallistas y trasladar la información en el tiempo oportuno para realizar los ajustes necesarios a cada bodega de vendedores.

### 2.2. Sujeto de la investigación

- La empresa Los Únicos S.A. es el principal sujeto para la Práctica Empresarial Dirigida, pues es la razón fundamental, por la cual se elaboró este tipo de estudio, por el número de vendedores que debe contar para sus operaciones comerciales, necesita mejorar el control de los mismos.
- El jefe de proyectos informáticos encargado de toda la programación de sistemas de información electrónica ESFA y equipo técnico encargado de liquidación de ventas, con relación a las fuentes de análisis se solicitaron los inventarios teóricos de los vendedores del área central, así también se complementó con las consultas de leyes e internet.

- Departamento de finanzas fue muy importante en el estudio que se realizó, debido que es el encargado de optimizar los recursos de la empresa, para obtener mejor rentabilidad, sin perder el objetivo de la empresa que es la producción y comercialización de sus productos.
- Sección de impuestos su principal función es velar que todos los impuestos, a los que esta sujeta la empresa, se cumplan. En otras palabras, esta área es un elemento importante dentro del tema objeto de estudio, ya que tiene la responsabilidad ante la administración de la empresa del buen manejo del aspecto fiscal de la misma para que no existan contingencias fiscales por un mal procedimiento o análisis.
- Departamento de ventas es el más importante, pues es el encargado de comercializar los productos que la empresa produce a través de los diferentes canales de venta que tiene bajo su responsabilidad, el control de los vendedores detallistas disponibles para su operación.
- Departamento de Auditoría Interna: es el encargado de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos autorizados por la Dirección General, de igual manera evaluar los riesgos y debilidades que tenga el control interno de la empresa.

### 2.3. Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para la investigación fueron aplicados de una forma muy objetiva, justa, ética e integra, en el desarrollo del proyecto, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación científica para la obtención de información:

#### 2.3.1. La observación directa

Se aplicó al momento de realizar el trabajo de campo en los diferentes inventarios realizados a los vendedores detallistas.

2.3.2. Entrevista: Se realizó entrevistas con el Gerente de Ventas, Supervisores de ventas y auditores internos para conocer sus impresiones con referencia a los inventarios y diferencias de los vendedores detallistas.

2.3.3. Cuestionarios: Se diseñó este tipo de instrumento como herramienta para obtener respuestas de los sujetos involucrados en la investigación y conocer más afondo sobre el problema en cuestión.

Estos cuestionarios se realizaron a los supervisores de Ventas, y Auditores Internos de la empresa.

2.3.4. Análisis de información documental:

El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que busca describir y representar los documentos de forma unificada sistemática, comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indagación, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

Para este proyecto se obtuvo información de internet, reportes proporcionados por el encargado de ventas entrevistas entre otros.

Dentro de los análisis principales se encuentran:

- Cálculo

Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes y comprobantes.

- Comprobación

Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad, y legitimidad de las operaciones realizadas por la empresa evaluada, mediante el examen de los documentos que la justifican.

- **Tabulación**

Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para arribar o sustentar conclusiones. Se utilizó para analizar toda la información recolectada en las áreas evaluadas, la cual se obtuvo en archivos electrónicos, físicos y de internet.

## 2.4. Procedimientos

2.4.1. Control interno. De acuerdo con la metodología, se realizó una visita de campo para participar en la elaboración de inventarios a vendedores detallistas, tabulación de información, determinación de diferencias, traslado de información, solicitud de ajustes y realización de los mismos, coordinado con los sujetos de la investigación el tiempo disponible de ellos para la aplicación de los instrumentos y la obtención paulatina de la investigación. Una vez observada y obtenida la información se procedió analizarla y ordenarla.

### 2.4.2. Información Fiscal.

Estableció cuales son la regulaciones tributarias a las que se encuentra sujeta la empresa relacionándola las mismas con el tema objeto de estudio.

### 2.4.3. Procedimientos Analíticos.

Evaluación de información financiera hechas por un estudio de relaciones esperadas entre información financiera y no financiera.

## 2.5. Aporte Esperado

### 2.5.1. Para la Empresa

Con base a la investigación, estudio y verificación efectuada se dará un documento que sirva a la a la empresa o Dirección Comercial para lograr un mejor control de los inventarios de los vendedores detallistas, la empresa tendrá un mejor control en sus registros contables en el área de inventarios a vendedores detallistas y las ventas estrictamente al contado para obtener

información veraz y oportuna que pueda ser útil para la gerencia administrativa financiera para la toma de decisiones.

#### 2.5.2. Universidad

Que el documento de la Práctica Empresarial Dirigida, sirva como fuente de consulta a los estudiantes, catedráticos y personas ajenas, y que forme parte de esta casa de estudio.

#### 2.5.3. A Guatemala

Contribuir a que las grandes, medianas y pequeñas empresas del país, mediante la posibilidad de apoyar el control interno mejoren el mismo y minimizar las áreas de riesgo en el área de comercialización.

#### 2.5.4. Al futuro profesional

La oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso y desarrollo de la carrera universitaria, a la vez poder trasladar y poner a disposición del público en general dichos conocimientos.

#### 2.5.5. A los estudiantes

Facilitar herramientas prácticas, que puedan desarrollar en las actividades que lleven a cabo; así como, de elementos que contribuyan en un proyecto de control de inventarios de vendedor detallista.

## Capítulo 3

### 3.1. Resultados de la investigación.

Los resultados obtenidos a través de la utilización de los instrumentos para la realización de la investigación, permitieron conocer lo siguiente:

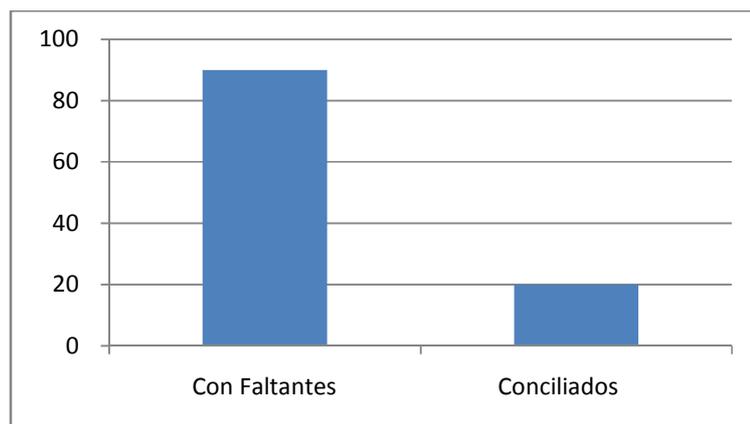
Se estableció que en los inventarios practicados a los Vendedores Detallistas un alto porcentaje de estos no concilio el inventario físico con las unidades teóricas y que los resultados de los inventarios no son presentados oportunamente, de igual manera los ajustes correspondientes en cada localización (bodega virtual) del vendedor.

Que el proceso para la elaboración de los inventarios no está actualizado, por tal motivo el traslado de la información y el cobro de las diferencias determinadas no son oportunos.

Que el riesgo de error en la tabulación de inventarios y cobros innecesarios a los vendedores es alto, al igual que la pérdida de tiempo en la elaboración de inventarios.

Se determinó que de 110 inventarios realizados 90 reportaron diferencias.

Gráfica No. 1  
Los Únicos S.A.  
Inventarios Realizados 2011



Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa

A continuación se presenta el detalle de los 110 inventarios realizados en el año 2011.

Cuadro No.2

Los Únicos S.A.

Control de inventarios a vendedores detallistas 2011

Área	Fecha de Inventario	Fecha traslado de información	Inventario Físico	Inventario Teórico Sistema Visual	Diferencia
<b>Área Chimaltenango</b>					
CDMB-01	14/01/2011	17/01/2011	83,575.65	85,645.90	(2,070.25)
CDMB-02	14/01/2011	17/01/2011	78,546.89	85,300.00	(6,753.11)
CDRU-01	14/01/2011	17/01/2011	75,657.89	84,678.90	(9,021.01)
CDRU-02	14/01/2011	17/01/2011	83,897.34	85,100.00	(1,202.66)
CDRU-03	14/01/2011	17/01/2011	80,896.98	84,789.00	(3,892.02)
CDRU-04	14/01/2011	17/01/2011	84,787.25	84,787.25	-
CDRU-05	14/01/2011	17/01/2011	78,986.46	83,299.09	(4,312.63)
CDRU-06	17/01/2011	18/01/2011	80,390.89	82,400.98	(2,010.09)
CDRU-07	17/01/2011	18/01/2011	79,890.00	79,890.00	-
CDRU-08	17/01/2011	18/01/2011	81,600.00	84,998.34	(3,398.34)
CDRU-09	17/01/2011	18/01/2011	77,798.67	80,056.00	(2,257.33)
CDRU-10	17/01/2011	18/01/2011	84,336.89	85,634.00	(1,297.11)
Total Por Área.			970,364.91	1,006,579.46	(36,214.55)
<b>Área Mercados Municipios de Guatemala</b>					
GDMB-01	10/02/2011	11/02/2011	78,890.34	80,000.00	(1,109.66)
GDME-01	10/02/2011	11/02/2011	83,356.89	84,568.98	(1,212.09)
GDME-02	11/02/2011	12/02/2011	79,897.45	82,333.45	(2,436.00)
GDME-03	11/02/2011	12/02/2011	84,567.89	84,566.89	1.00
GDME-04	17/02/2011	18/02/2012	76,839.76	76,839.76	-
GDME-07	17/02/2011	18/02/2012	80,567.89	80,000.00	567.89
<b>Municipios Guatemala</b>					
GDMU-02	07/03/2011	09/03/2011	78,890.89	80,675.09	(1,784.20)
GDMU-03	07/03/2011	09/03/2011	77,879.12	79,890.45	(2,011.33)
GDMU-04	07/03/2011	09/03/2011	80,124.78	81,888.80	(1,764.029)
GDMU-05	07/03/2011	09/03/2011	81,999.00	82,199.09	(200.09)
GDMU-06	07/03/2011	09/03/2011	79,872.89	82,890.00	(3,017.11)
<b>Área Central</b>					
GDMB-02	04/04/2011	06/04/2011	80,445.90	80,445.90	-
GDRU-15	04/04/2011	06/04/2011	83,890.67	85,600.00	(1,709.33)
GDRU-18	04/04/2011	06/04/2011	83,457.89	84,900.98	(1,443.09)
GDRU-19	04/04/2011	06/04/2011	84,129.90	85,600.00	(1,470.10)
GDRU-20	04/04/2011	06/04/2011	82,345.65	84,222.90	(1,877.25)
GDRU-21	04/04/2011	06/04/2011	74,679.98	85,000.00	(10,320.02)
GDRU-24	04/04/2011	06/04/2011	68,988.98	84,700.70	(15,711.72)
GDRU-25	04/04/2011	06/04/2011	75,900.90	80,000.00	(4,099.10)
GDRU-33	04/04/2011	06/04/2011	80,889.00	84,567.98	(3,678.98)
GDRU-47	04/04/2011	06/04/2011	81,444.90	83,894.09	(2,449.19)
GDRU-50	04/04/2011	06/04/2011	80,689.09	85,333.33	(4,644.24)
GDRU-51	04/04/2011	06/04/2011	81,877.98	85,900.96	(4,022.98)
Total por Área.			1,841,627.74	1,906,019.35	(64,391.61)
<b>Área Norte</b>					
PDRU-01	18/04/2011	22/04/2011	80,894.09	84,500.00	(3,605.91)
PDRU-02	18/04/2011	22/04/2011	84,578.11	85,600.00	(1,021.89)

Área	Fecha de Inventario	Fecha traslado de información	Inventario Físico	Inventario Teórico Sistema Visual	Diferencia
PDRU-03	18/04/2011	22/04/2011	85,100.90	86,238.96	(1,138.06)
PDRU-04	18/04/2011	22/04/2011	82,500.98	85,300.00	(2,799.02)
PDRU-05	18/04/2011	22/04/2011	77,897.45	80,555.00	(2,657.55)
PDRU-06	18/04/2011	22/04/2011	81,893.87	84,987.98	(3,094.11)
PDRU-07	18/04/2011	22/04/2011	83,456.89	84,900.00	(1,443.11)
PDRU-08	18/04/2011	22/04/2011	83,868.94	84,111.23	(242.29)
Total por Área.			<b>660,191.23</b>	<b>676,193.17</b>	<b>(16,001.94)</b>
<b>Área Nor-Oriente</b>					
TDMB-01	14/02/2011	18/02/2011	80,879.00	85,100.00	(4,221.00)
TDMB-02	06/06/2011	13/06/2011	82,678.90	84,600.00	(1,921.10)
TDMB-03	06/06/2011	13/06/2011	82,789.09	85,300.00	(2,510.91)
TDMB-04	07/06/2011	13/06/2011	79,899.66	83,856.78	(3,957.12)
TDMB-05	05/09/2011	13/06/2011	75,899.33	84,600.98	(8,701.65)
TDMB-07	14/02/2011	18/02/2011	80,888.55	83,465.90	(2,577.35)
TDRU-01	14/02/2011	18/02/2011	81,890.43	84,876.98	(2,986.55)
TDRU-02	14/02/2011	18/02/2011	83,896.98	85,100.00	(1,203.02)
TDRU-03	14/02/2011	18/02/2011	79,988.09	83,876.89	(3,888.80)
TDRU-04	14/02/2011	18/02/2011	81,785.98	81,785.98	-
TDRU-05	14/02/2011	18/02/2011	76,895.98	84,000.00	(7,104.02)
TDRU-06	14/02/2011	18/02/2011	78,999.98	81,124.54	(2,124.56)
TDRU-07	05/09/2011	12/09/2011	83,222.11	84,232.09	(1,009.98)
TDRU-08	05/09/2011	12/09/2011	81,899.22	84,000.00	(2,100.78)
TDRU-09	08/06/2011	13/06/2011	83,123.32	85,070.00	(1,946.68)
TDRU-10	07/06/2011	13/06/2011	80,100.00	84,998.12	(4,898.12)
TDRU-11	07/06/2011	13/06/2011	80,132.43	84,000.00	(3,867.57)
TDRU-12	05/09/2011	12/09/2011	69,988.44	78,098.09	(8,109.65)
TDRU-13	06/09/2011	12/09/2011	82,900.99	82,900.99	-
TDRU-15	03/10/2011	11/10/2011	80,457.98	84,411.32	(3,953.34)
TDRU-16	03/10/2011	11/10/2011	79,678.98	79,678.99	(0.01)
TDRU-17	03-10.2011	11/10/2011	80,678.90	82,199.09	(1,520.19)
TDRU-18	04/10/2011	11/10/2011	80,898.09	84,998.90	(4,100.81)
TDRU-19	04/10/2011	11/10/2011	82,456.98	84,067.99	(1,611.01)
TDRU-20	04/10/2011	11/10/2011	81,678.87	85,034.22	(3,355.35)
TDRU-21	05/12/2011	12/12/2011	83,678.44	84,678.90	(1,000.46)
TDRU-22	05/12/2011	12/12/2011	84,600.90	85,300.00	(699.10)
TDRU-23	05/12/2011	12/12/2011	83,333.99	83,333.99	-
TDRU-24	05/12/2011	12/12/2011	79,900.00	81,100.00	(1,200.00)
TDRU-25	nueva				
TDRU-26	nueva				
Total por Área.			<b>2,345,221.61</b>	<b>2,425,790.74</b>	<b>(80,569.13)</b>
<b>Área Sur-Occidente</b>					
XDMB-01	14/03/2011	18/03/2011	84,222.11	84,222.11	-
XDMB-02	14/03/2011	18/03/2011	84,001.11	85,400.00	(1,398.89)
XDMB-03	14/03/2011	18/03/2011	81,894.09	84,567.89	(2,673.80)
XDMB-04	15/03/2011	18/03/2011	81,345.09	83,345.44	(2,000.35)
XDMB-05	15/03/2011	18/03/2011	81,456.00	83,876.44	(2,420.44)
XDMB-06	16/03/2011	18/03/2011	80,945.11	82,345.09	(1,399.98)
XDRU-01	16/03/2011	18/03/2011	82,897.96	85,111.00	(2,213.04)
XDRU-02	16/03/2011	18/03/2011	82,456.98	84,330.00	(1,873.02)
XDRU-03	16/05/2011	20/05/2011	82,678.44	84,500.00	(1,821.56)
XDRU-04	16/05/2011	20/05/2011	80,567.90	84,500.00	(3,932.10)
XDRU-05	16/05/2011	20/05/2011	82,678.90	85,021.00	(2,342.10)
XDRU-06	17/05/2011	20/05/2011	80,567.90	84,500.44	(3,932.54)
XDRU-07	17/05/2011	20/05/2011	81,666.11	84,900.33	(3,234.22)

Área	Fecha de Inventario	Fecha traslado de información	Inventario Físico	Inventario Teórico Sistema Visual	Diferencia
XDRU-08	17/05/2011	20/05/2011	80,956.90	83,000.00	(2,043.10 )
XDRU-09	17/05/2011	20/05/2011	83,985.55	84,999.00	( 1,013.45)
XDRU-10	18/05/2011	20/05/2011	83,678.90	85,006.09	(1,327.19 )
XDRU-11	18/05/2011	20/05/2011	80,000.00	85,000.00	( 5,000.00)
XDRU-12	08/11/2011	14/11/2011	83,222.11	84,239.00	(1,016.89)
XDRU-13	22/08/2011	29/08/2011	83,111.01	85,000.09	( 1,889.08)
XDRU-14	22/08/2011	29/08/2011	83,345.66	84,564.90	(1,219.24)
XDRU-15	22/08/2011	29/08/2011	78,988.09	83,223.11	( 4,235.02 )
XDRU-18	22/08/2011	29/08/2011	81,672.00	85,001.00	( 3,329.00)
XDRU-19	23/08/2011	29/08/2011	82,222.33	83,234.43	(1,012.10)
XDRU-20	23/08/2011	29/08/2011	82,567.67	84,987.90	(2,420.23 )
XDRU-21	23/08/2011	29/08/2011	82,678.98	85,898.98	( 3,220.00 )
XDRU-22	17/10/2011	24/10/2012	80,000.10	81,456.89	(1,456.79)
XDRU-23	17/10/2011	24/10/2012	82,000.09	84,456.09	(2,456.00 )
XDRU-24	17/10/2011	24/10/2012	82,098.01	84,987.09	( 2,889.08)
XDRU-25	17/10/2011	24/10/2012	80,000.11	83,999.09	( 3,998.98)
XDRU-26	18/10/2011	24/10/2012	79,999.99	84,898.22	( 4,898.23)
XDRU-28	18/10/2011	24/10/2012	75,888.10	84,009.33	(8,121.23)
XDRU-29	07/11/2011	14/11/2011	80,234.44	82,222.09	( 1,987.65 )
XDRU-33	07/11/2011	14/11/2011	80,789.09	85,123.00	( 4,333.91)
XDRU-34	07/11/2011	14/11/2011	81,586.33	82,786.94	(1,200.61)
XDRU-35	08/11/2011	14/11/2011	80,099.66	84,562.99	(4,463.33 )
XDRU-36	08/11/2011	14/11/2011	81,777.23	85,399.00	( 3,621.77)
XDRU-37	08/11/2011	14/11/2011	80,890.09	84,678.90	(3,788.81)
XDRU-38	08/11/2011	14/11/2011	81,000.98	84,789.09	(3,788.11)
<b>Total del Área.</b>			3,100,171.12	3,204,142.96	(103,971.84)

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa

Cuadro No.3  
Los Únicos S.A.  
Diferencias por área

	<b>Inventario Físico</b>	<b>Inventario Teórico</b>	<b>Diferencias</b>
Inventarios Área Central	2,811,992.65	2,912,598.81	(100,606.16 )
Inventarios Nororiente	2,345,221.61	2,425,790.74	( 80,569.13)
Inventarios Norte	660,191.23	676,193.17	(16,001.94 )
Inventarios Sur-Occidente	3,100,171.12	3,204,142.96	(103,971.84)
Totales	8,917,576.61	9,218,725.68	(301,149.07 )

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa

Así mismo se observó que los ajustes solicitados para conciliar las localizaciones de los vendedores no se realizan con el proceso adecuado, por tal motivo se origina una contingencia fiscal en la elaboración de los mismos.

A continuación se muestra las partidas contables realizadas.

Partida de diario por ajuste sobrantes de mercadería.

Inventarios (Localización de vendedor)	XXX
Costo Devoluciones	XXX

Partida de diario por ajuste faltante de mercadería.

Costo Devolución	XXX
Inventario (Localización del Vendedor)	XXX

## 3.2. Análisis de los resultados

### 3.2.1. Control Interno.

La Bodega de Producto Terminado para Vendedores Detallistas. Esta área se limita al despacho de producto, documentar y registrar las operaciones de carga y devoluciones de producto terminado que realizan los Vendedores Detallistas, esta información es registrada en el módulo de inventario general como a cada localización de vendedores dentro del sistema contable.

Uno de los hallazgos encontrados en esta sección es, que la documentación que respalda las recargas (Recarga de refiere a surtirlos) de productos a los inventarios de los vendedores no fueron firmadas de recibido.

Sección de Liquidación de Venta. Se encarga de liquidar las ventas diarias de los Vendedores Detallistas, para realizar dicha actividad, solicita la facturación emitida durante el día por cada vendedor la cual debe conciliar con el depósito bancario, producto de dichas ventas, dicha facturación rebaja las unidades del inventario de la bodega del vendedor.

La administración de esta sección está a cargo del Jefe de Cuentas por Cobrar, quien es el encargado de verificar que toda la venta realizada se liquide oportunamente y se traslade correctamente al módulo contable. En algunas ocasiones las ventas no pueden ser liquidadas, pues las unidades de producto que tiene el vendedor en su localización no son suficientes para ser rebajadas, de acuerdo a la facturación realizada, esto implica que el vendedor tiene faltante de producto en su localización.

Esta sección únicamente se limita a liquidar las ventas, solicitando una recarga especial del producto que hace falta para liquidar la facturación del día, no informa respecto a las diferencias y no interviene con ningún tipo de información estadística para conocer las necesidades de mejorar el control interno sobre los vendedores.

Sección de Impuestos. En esta sección, se determinó que no tiene problemas en los procedimientos para la determinación, control y cumplimiento de pago de los impuestos, a los

que se encuentra afecta la empresa. Sin embargo: según el estudio se determinó que no está llevando una buena planificación fiscal, por el sistema que actualmente lleva respecto al complejo proceso de facturación de faltantes y sobrantes en los inventarios a vendedores detallistas por el tema de costos.

El encargado de esta sección, no ha considerado la actualización del proceso para documentar adecuadamente los faltantes y sobrantes de inventarios a Vendedores Detallistas, emitiendo una factura por los faltantes y una nota de crédito por los sobrantes en los inventarios practicados, por lo mismo no lo ha considerado como un factor que puede contribuir a la optimización de la carga tributaria y que sea incluido en la planificación fiscal solicitada por la Gerencia General.

Sección de Contabilidad. Esta sección se encarga de las contabilidades tanto de Guatemala como de las empresas del extranjero. Para la entrega de la información financiera oportuna y correcta, esta sección se encuentra estructurada de la siguiente forma: Gerente de contabilidad, jefe de contabilidades de Guatemala, jefe de contabilidad del exterior, jefe de presupuestos, encargado de costos y los auxiliares de contabilidad.

En la actualidad no se aplican al 100% las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF'S), ya que se encuentra en una fase o proceso de adopción, aunque ya se aplican algunas que por el giro económico del negocio son imprescindibles.

Sección de ventas. Esta sección es la encargada de comercializar los diferentes productos que produce la empresa Los Únicos S.A. cuenta con diferentes canales de venta entre los cuales podemos mencionar: Venta Mayoristas, Venta Mercados Especiales y Venta al Detalle.

Además es apoyado por un departamento de Mercadeo y de Trade Marketing con diferentes promociones y anuncios por televisión y radio a nivel nacional.

Las ventas al detalle cuenta con un equipo de supervisores distribuidos de la siguiente manera 6 supervisores en el área central, 4 supervisores en el área de occidente, 3 supervisores en el área

nororiente y 1 en el área norte, a pesar de contar con este equipo el estudio determinó que no existe un control adecuado sobre los vendedores detallistas, pues al realizarles inventarios la mayoría de vendedores reportan faltantes, y dicha responsabilidad recae en el supervisor del área.

Sección de auditoría interna. Esta sección es la encargada de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la corporación, además de observar el buen uso de los activos de la empresa, tanto en Guatemala como en las empresas del exterior, se encuentra estructurada por un Gerente de Auditoría, Coordinador de auditoría y asistentes de auditoría.

Cuenta con políticas y procedimientos formalmente escritos y autorizados por la junta directiva, sin embargo no ha realizado una actualización de los procedimientos a los inventarios de los vendedores detallistas.

### 3.2.2. Análisis F.O.D.A.

Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

Es un método para analizar

- Fortalezas

Son las capacidades esenciales con las que cuenta la organización y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia.

- Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permite obtener ventajas competitivas.

- Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Esta asociado a los recursos de los que se carece, con las habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Objetivo del Análisis F.O.D.A.

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de Visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

Durante el análisis F.O.D.A. se consideraron los factores: económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su hacer interno. A continuación en la siguiente página se detalla el análisis realizado, donde también se estableció como una debilidad, la no actualización de los procedimientos a los inventarios de vendedores detallistas.

Cuadro No.4  
Los Únicos S.A.  
F.O.D.A

Fortalezas	Debilidades
1 Aplicación de políticas y procedimientos en toda la corporación.	1 Promociones con proyecciones de venta equivocadas
2 Excelente Servicio.	
3 Producto de Calidad	
4 Infraestructura	
5 Buen empleador	2 Baja confiabilidad de los inventarios de Producto Terminado y Materias Primas.
6 Empleados Comprometidos	3 Saturación de bodegas de Producto Terminado y Materias Primas.
7 Ejecución de programas de capacitación constante a todo el personal.	
8 Apropiaada estructura organizacional, operacional y estilo administrativo	4Alto volumen de las diferencias en inventarios a vendedores detallistas (faltante) a nivel nacional.
9 Mejores precios en el mercado.	5 No actualización de los procesos a inventarios a vendedores detallistas.
10 Excelente Tecnología y diseños	6 Poco Control de activos fijos
11 Todos los empleados tienen conocimiento de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa	7 Alto volumen de emisión de Notas de Crédito por pedidos rechazados de Wal-Mart.
	8 Inventarios en alto riesgo por vehículos saturados de producto.
12 Buena Publicidad	9 Pedidos rechazados por clientes
13 Excelente Rentabilidad	
14 Compañía líder en el sector de productos alimenticios.	
	10 Ordenes de producción Incompletas
Oportunidades	Amenazas
1. Elevado número de proveedores dando la posibilidad de una amplia gama para escoger sus productos.	1. Alto número de competidores e importantes con nombre posicionado en el mercado.
2. Regionalización	2. Costo de producción alto, por aumento en precios de materias primas a nivel de mercado internacional.
3. Incremento de producción por posibles nuevos mercados en el exterior, por cobertura de nuevo accionista.	3. Accesos viales buenas carreteras.
	4.alto índice de la Delincuencia
	5 Diversidad de Competencia

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa

### 3.2.3. Aspectos Económicos y Financieros

Para el análisis de la información financiera de Los Únicos S.A. se utilizaron los estados financieros del año 2011.

En este punto para un mejor análisis se efectuó un comparativo de los balances generales de dos periodos con fechas diferentes, podemos observar los cambios obtenidos en los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la empresa, sobre lo que está sucediendo o como se están cambiando los diferentes rubros que integran la entidad económica, como resultado de las utilidades o pérdidas generadas durante el periodo en comparación.

Probablemente la herramienta más utilizada por los análisis de estados financieros, sea el cálculo de razones financieras y el índice de solvencia considerada uno de los más importantes de una empresa. Sin embargo, ésta debe completarse siempre con las otras herramientas. Las razones financieras más utilizadas.

### 3.2.4. Balance General comparativo.

Cuadro No. 5  
Los Únicos S.A.  
Balance de Situación  
(Cifras expresadas en quetzales)

Concepto	Año 2011		Año 2010		Variación
<b>Activo</b>					
<b>No Corriente</b>					
Terrenos (neto)			989	0.5%	(989)
Muebles y enseres	3,288	1.6%	4,813	2.4%	(1,525)
Equipo de computación	1,048	0.5%	1,635	0.8%	(587)
Maquinaria y Equipo	6,708	3.2%	10,336	5.1%	(3,628)
Vehículos (neto)	2,371	1.1%	2,244	1.1%	127
	13,415	6.4%	20,017	10.0%	(6,602)
otros activos	291	0.1%	290	0.1%	1
<b>Corriente</b>					
Caja y Bancos	54,252	25.9%	31,476	15.7%	22,776
Cuentas por Cobrar	55,176	26.3%	54,277	27.0%	899
Otras Cuentas por cobrar	33,086	15.8%	33,081	16.5%	5
Inventarios	51,462	24.6%	59,529	29.7%	(8,067)
Gastos Generales Diferidos	1,454	0.7%	1,360	0.7%	94
Gastos Generales pre pagados	313	0.1%	710	0.4%	(397)
	195,743	93.5%	180,433	89.9%	15,310
<b>Suma Activo</b>	<b>209,449</b>	<b>100.0%</b>	<b>200,740</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,709</b>
<b>Capital y Reservas</b>					
<b>Capital Social</b>					
Capital Suscrito y pagado	60,006	28.6%	60,006	29.9%	
Otras Cuentas de Capital	3,854	1.8%	12,914	6.4%	(9,060)
	63,860	30.5%	72,920	36.3%	(9,060)
<b>Reservas De Capital</b>					
reservas	5,875	2.8%	4,714	2.3%	1,161
<b>Superávit</b>					
Ganancias Acumuladas	40,125	19.2%	27,018	13.5%	13,107
Utilidad/Perdida del ejercicio	62,827	30.0%	63,863	31.8%	(1,036)
Suma capital y reservas	172,687	82.4%	168,515	83.9%	4,172
<b>Pasivo</b>					
<b>No Corriente</b>					
Cuentas entre compañías afiliadas	10,065	4.8%	5,493	2.7%	4,572
<b>Corriente</b>					
Cuentas por pagar	24,727	11.8%	25,180	12.5%	(453)
Gastos Acumulados Por pagar	1,970	0.9%	1,552	0.8%	418
	26,697	12.7%	26,732	13.3%	(35)
<b>Suma Pasivo</b>	<b>36,762</b>	<b>12.7%</b>	<b>32,225</b>	<b>16.1%</b>	<b>4,537</b>
Suma pasivo y capital	<b>209,449</b>	<b>100.0%</b>	<b>200,740</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,709</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

Los estados financieros están elaborados contablemente y presentados, conforme la estructura que establecen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), obligatorias a partir del año 2009 por el Instituto Guatemalteco De Contadores Públicos y Auditores (IGCPA). Para cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) al momento de preparar estados financieros se elaboran las partidas necesarias atendiendo a los eventos económicos que se den en transcurso del período contable.

Se puede observar el rubro de activos fijos que existió una venta de unos terrenos; también se puede observar un pequeño incremento en el rubro de vehículos, esto se debió a la adquisición de vehículos.

También se puede ver que el rubro de Caja y Bancos tuvo incremento significativo en el año 2011 comparado con el año 2010, y esto se debe a varios factores, dentro de los cuales se puede mencionar, baja inversión en activos fijos, hubo una rebaja en inventarios, en resumen una optimización del capital de trabajo.

### 3.2.5. Análisis de la ecuación patrimonial

Es una ecuación que expresa la igualdad o equilibrio entre el activo, por una parte y los derechos de los acreedores y propietarios, por la otra. La ecuación patrimonial es la base del registro por partida doble de las transacciones, entendiendo por tales aquellos hechos u operaciones (internos o externos) que causan modificaciones en el patrimonio de un ente. Por consiguiente, a partir de ella se puede representar la situación del patrimonio de un ente y sus modificaciones.

Cuadro No. 6  
 Los Únicos S.A.  
 Análisis de la ecuación patrimonial  
 Al 31 de diciembre del 2011  
 (Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Año 2011	Año 2010	Variación	% de Incremento/Decremento
Activo	209,449	200,740	8,709	4.3%
Pasivo	36,762	32,225	4,537	14.1%
Capital	172,687	168,515	4,172	2.5%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa. (Balance de situación)

Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa tuvo un crecimiento en el año 2011 del 2.52% en el patrimonio, adicional se observa que el pasivo está garantizado por el patrimonio.

### 3.2.6. Análisis capital de trabajo.

Se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Cuadro No. 7  
 Los Únicos S.A.  
 Análisis de capital de trabajo  
 Al 31 de diciembre del 2011  
 (Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Año 2011	Año 2010	Variación	% de Incremento/Decremento
Cuentas por Cobrar	55,176	54,277	899	1.7%
Inventario	51,462	59,529	(8,067)	(13.6%)
(-) Cuentas por Pagar	24,727	25,180	(453)	(1.8%)
Capital de trabajo	81,911	88,626	(6,715)	(7.6%)
%	36.2%	39.1%		(3.0%)

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.(Balance de situación)

Se observa que la empresa tuvo una baja de Q.6.715 en el capital de trabajo, el mismo presenta el 3% por lo que debe disminuir aun su capital de trabajo, ya que el 36% es muy alto financieramente hablando.

### 3.2.7. Análisis de solvencia

Analiza la capacidad de los flujos financieros generados por la empresa para afrontar sus compromisos financieros de forma que se garantice la continuidad de la actividad empresarial.

Asimismo, resulta de aplicación bajo determinadas circunstancias al problema de concesión de créditos, y se basa en el estudio exhaustivo de la información derivada de las relaciones pasadas y presentes entre el cliente y la entidad financiera.

Cuadro No. 8  
 Los Únicos S.A.  
 Análisis de la solvencia  
 Al 31 de diciembre del 2011  
 (Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Año 2011	Año 2010	Variación	% de Incremento/Decremento
Activo Corriente	195,743	180,433	15,310	8.5%
(/) Pasivo Corriente	26,697	26,732	(35)	(0.1%)
Solvencia	7.33	6.74		0.59%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa. (Balance de situación)

Para el año 2011 el índice muestra que la empresa por cada quetzal de obligación vigente, contaba con 7.33 quetzales para respaldarlo, es decir que del cien por ciento de sus ingresos 13.64% son para pago de sus obligaciones.

### 3.2.8. Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales

Se obtiene de dividir el importe de las ventas netas entre el saldo a cargo de clientes. De esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio. Dividiendo 365 entre el índice determinado se obtiene el número de días que tardamos en cobrar las cuentas de clientes.

Cuadro No. 9  
 Los Únicos S.A.  
 Análisis rotación cuentas por cobrar  
 Al 31 de diciembre del 2011  
 (Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Año 2011	Año 2010	Variación	% de Incremento/Decremento
Cuenta por Cobrar *365 días	55,176	54,277	899	
(/) Ventas Netas Anuales	406,669	395,394	11,275	2.9%
Días de cuentas por Cobrar	50.0	50.0		

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa (Estados financieros).

La empresa mantiene 50 días de crédito, lo cual se puede deducir que tiene una cartera muy sana, ya que sus días de crédito a los clientes van de 30 a 70 días de crédito de acuerdo a la clasificación de cada uno de sus clientes. Así mismo en el cuadro siguiente se puede observar que la antigüedad de saldos al 31 de diciembre se concentra el 70% en el rango de 0 a 30 días

Cuadro No.10  
Los Únicos S.A.  
Antigüedad de saldo de la cartera de clientes  
Al 31 de diciembre del 2011  
(Cifras Expresadas en quetzales)

Número de Clientes	Rango de Antigüedad					Empresas Afiliadas	Total Cartera de Clientes
	De 0 a 30 Días	De 31 a 60 Días	De 61 a 90 Días	de 91 a 120 Días	De más de 120 Días		
165	38,587	2,663	64	7	1,676	12,179	55,176
	70%	4.83%	0.12%	0.013%	3.04%	22.07%	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa. (Cartera de clientes)

### 3.2.9. Estado de resultados

Cuadro No. 11  
Los Únicos S.A.  
Estado de resultados  
Al 31 de diciembre del 2011  
(Cifras Expresadas en quetzales)

	Año 2011		Año 2010	
<b>Ventas brutas</b>	425,026	105%	410,773	103.90%
Descuentos y devoluciones	(18,357)	(4.5%)	(15,379)	(3.9%)
<b>Ventas Netas</b>	406,669	100%	395,394	100%
Total Costo	(226,432)	(55.7%)	(226,903)	(57.4%)
Ganancia en Ventas	180,237	44.30%	168,491	42.6%
<b>Gastos de operación</b>				
Gasto de mercadeo y ventas	(71,594)	(16.8%)	(59,912)	(15.2%)
Manufactura Operacional	(4,840)	(1.1%)	(3,981)	(1.0%)
Logística	(20,769)	(4.9%)	(21,176)	(5.4%)
Gastos de Administración	(16,333)	(3.8%)	(17,353)	(4.4%)
Recursos Humanos	(3,449)	(0.8%)	(3,582)	(0.9%)
Otros Administrativos	(1,634)	(0.4%)	(444)	(0.1%)
Total Gastos en Operación	(118,619)	(29.2%)	(106,448)	(26.9%)
<b>Ganancia en operación</b>	<b>61,618</b>	<b>15.20%</b>	<b>62,043</b>	<b>15.7%</b>
<b>Otros Gastos y Productos financieros</b>				
Otros Gastos	(7,008)	(1.6%)	(7,919)	(2.0%)
productos	8,217	1.90%	9,739	2.5%
Ganancia antes de impuesto	62,827	15.40%	63,863	16.20%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

El estado de resultados igual es muy importante, ya que muestra la rentabilidad del negocio en general, el mismo muestra el alcance de las metas de ventas, como los gastos efectuados de cada uno de los rubros que integra el estado de resultados.

El estado de resultados, tuvo un incremento en las ventas netas de 11,275 de quetzales en el año 2011 con relación al 2010 y el costo de ventas bajo durante el año 2011, esto se originó a mayor venta en unidades y un incremento en los precios que se dieron en ese año.

En cuanto a los gastos operacionales, se observa un incremento en el rubro de mercadeo y ventas; el factor que influyó más fue la publicidad que se ejecutó durante el año 2011, el resto de rubros tuvieron un descenso.

### 3.2.10. Análisis margen de utilidad neta y otros índices financieros.

El Margen de Beneficio Neto o Rentabilidad de los Ingresos indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas. El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

Cuadro No. 12  
Los Únicos S.A.  
Análisis margen de utilidad neta  
Al 31 de diciembre del 2011  
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	Año 2011	Año 2010	Variación	% de Incremento/Decremento
Utilidad del ejercicio	62,827	63,863	(1,036)	(1.6%)
(-) Impuesto Sobre la Renta	16,732	17,250	(518)	(3.0%)
Utilidad Neta	46,095	46,613	(518)	(1.1%)
Ingresos	406,669	395,394	11,275	2.9%
%	11.3%	11.8%		(0.5%)

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa (Estados Financieros).

Se observa que en año 2011 en relación al 2010, la utilidad neta tuvo una disminución de Q.518de quetzales. La utilidad neta del ejercicio representa 11.3% con relación a la venta del año terminado al 31 de diciembre 2011.

El resultado neto mostrado en el comparativo de los años 2010-2011, mostró un descenso del 1.1% en comparación al año 2010, se observó que el comparativo muestra mayores ingresos como también incremento en los gastos de mercado y ventas.

Adicionalmente a los índices financieros arriba presentados, se presentan otros que pueden ser tomados en cuenta para analizar el comportamiento financiero de la empresa en los años 2010 y 2011.

Cuadro No. 13

Los Únicos S.A. Principales Indicadores Financieros Estados Financieros 2011 y 2010		Año 2011	Año 2010
Razón circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	7.3	6.7
Prueba Acida o rapidez	$\frac{\text{Activo Corriente-inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	5.4	4.5
Días cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar *365}}{\text{Ventas Anuales}}$	50	50
Días cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar *365}}{\text{Compras Anuales}}$	57	58
Rotación inventario Producto Terminado	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio P.T.}}$	10.6	8.8
Rotación inventarió de materia prima y material de empaque	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarió Promedio M.P./M.E.}}$	7.5	6.7
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	17.55%	16.05%
Razón pasivo capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital y Reservas}}$	52.72%	41.51%
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Ganancia bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	67.76	61.7
Rendimiento s/capital	$\frac{\text{Ganancia - ISR}}{\text{Capital y Reservas}}$	352.22%	239.31%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa. (Estados Financieros)

### 3.2.11. Tributarios Fiscales.

La empresa se encuentra catalogada como Contribuyente Especial Grande ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y tiene constancia extendida por esta institución que la clasifica en este grupo de empresas guatemaltecas.

Los registros contables de una empresa se enmarcan dentro lo específico que establecen las leyes de nuestro país. A continuación se describen algunas disposiciones legales:

- Impuesto Sobre Rentas Presuntas en facturas especiales Decreto del Congreso de la república de Guatemala No. 26-92. (y sus reformas)

Las personas individuales o jurídicas que lleven contabilidad de acuerdo al código de comercio, los exportadores de productos agropecuarios y a quienes la Administración Tributaria autorice, cuando emitan facturas especiales por cuenta del vendedor de bienes o el prestador de servicios de acuerdo con la Ley del Impuesto del Valor Agregado deberán retener con carácter de pago definitivo (artículo 31) el Impuesto Sobre la Renta, con una tarifa del cinco por ciento (5%) si se trata de compra de bienes, y seis por ciento (6%) por la adquisición de servicios, calculados sobre la renta presunta del importe facturado menos el Impuesto al Valor Agregado retenido.

Las retenciones practicadas las deberán enterar a las cajas fiscales conforme lo establece el artículo 63 de esta ley.

- Impuesto sobre la Renta “retenciones a personas individuales o jurídicas no domiciliadas en el país” Decreto del congreso de la república de Guatemala No. 26-92.

Corresponde de las retenciones efectuadas durante el mes anterior por los conceptos de servicios prestados por empresas de transporte no domiciliadas en Guatemala al cinco por ciento (artículo 33), seguros el diez por ciento, reaseguros, re afianzamientos (artículo 34) películas cinematográficas y similares el treinta por ciento (artículo 35), noticias internacionales el treinta por ciento (artículo 36), y pagar en las cajas fiscales dentro del plazo

de los diez (10) primeros días hábiles del mes inmediato siguiente aquél en que percibieron o devengaron las rentas.

- Impuesto sobre la renta “pagos Trimestrales” (régimen optativo artículo 72 ).

Decreto del congreso de la república de Guatemala No. 26-92.

Impuesto Sobre la Renta trimestral. Esta empresa como se encuentra inscrita bajo el régimen optativo del ISR, por lo tanto tiene obligación de presentar trimestralmente una declaración jurada de ISR, como pago a cuenta durante los primeros tres trimestres del año calendario.

Normalmente, en la declaración de este impuesto, no hay erogación de efectivo ya que por lo general se aplica el remanente del año calendario anterior del Impuesto de Solidaridad y únicamente se presenta la Declaración Jurada.

- Impuesto Sobre la Renta Anual. Como toda empresa mercantil, Los únicos S.A. está afecta al pago del Impuesto Sobre la Renta. Se encuentra inscrita bajo el régimen optativo, mismo que estipula el pago del 31% , sobre la renta imponible determinada anualmente.
- Impuesto Sobre la Renta a personas individuales en relación de dependencia. Al igual que todas las empresas que contratan personal para la operación del negocio, Los únicos S.A. tiene una sección en el departamento de Recursos Humanos que se encarga del manejo, control de todas las personas que laboran para la empresa y por el nivel de ingresos se encuentran afectos al impuesto sobre la renta. Esta sección, atendiendo a lo estipulado por la legislación tributaria guatemalteca.
- Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 27-92 y su respectivo reglamento Acuerdo gubernativo No. 424-2006.

La empresa, de acuerdo a lo establecido en el artículo 10 establece una tarifa del impuesto del 12% de Impuesto al Valor Agregado aplicado a todas sus ventas afectas y acreditadas al Impuesto al Valor Agregado pagado en sus compras tanto locales como importadas. Debiéndose presentar el impuesto dentro del mes inmediato siguiente según artículo 40.

- Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 73-2008

Corresponde al pago trimestral del 1% (artículo 8) de la cuarta parte de los ingresos brutos (artículo 7), tomando como base la liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta, debiéndose presentar el impuesto dentro del mes inmediato siguiente al trimestre artículo 6). El impuesto de solidaridad en Los Únicos S.A. es acreditado a ISR (artículo 11).

- Con respecto al proceso de elaboración de ajustes y las diferencias determinadas por Q.301,149.07 en los inventarios realizados en el 2011 se considera que hay incidencia fiscal por 129,494.81

Cuadro No.14  
Los Únicos S.A.

Impuestos Anuales	
Impuesto al Valor Agregado 12%	(36,137.89)
Impuesto sobre la Renta 31%	(93,356.21)
Total de impuestos	(129,494.10)

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa

## Capítulo 4

### 4.1. Propuesta de Solución o Mejora.

#### 4.1.1. Introducción

La profesión contable y de auditoría operacional está orientada a colaborar con el empresario para que este pueda enfocarse en la realización de objetivos definidos cuando emprendió la actividad empresarial. Tanto la técnica de la contabilidad y de la auditoría colaboran, siendo la contabilidad la encargada del adecuado registro de todas las operaciones que realiza la empresa y la auditoría con la supervisión y promoción de mejores controles internos u opinando sobre la razonabilidad de los estados financieros de la empresa.

Por tal motivo es necesario dar a conocer a la empresa Los Únicos S.A. sobre la conveniencia de actualización de las políticas y procedimientos de acuerdo a las necesidades y crecimiento de la empresa.

En este análisis se da a conocer las ventajas que se obtienen desde el punto de vista fiscal y financiero en la actualización y aplicación de nuevos procedimientos en la elaboración de inventarios a vendedores detallistas, en estas ventajas se muestran la forma de evitar posibles contingencias fiscales por ajustes a los inventarios de vendedores.

Y como parte del Programa de Actualización y Cierre académico –ACA- se realizan estos proyectos con el propósito, que el estudiante aplique las habilidades, conocimientos y destrezas, adquiridos durante el desarrollo de su carrera Como Contador Público y Auditor.

El tipo de estudio es descriptivo; en cuanto a los sujetos de la investigación fueron los siguientes “Los Únicos S.A.” las áreas donde se realizó la investigación fue en el Departamento de Ventas y Auditoría Interna las personas que formaron parte del proyecto, Gerente de Ventas, Supervisores de Venta, Jefe de Proyectos de Informática y Personal de Auditoría Interna, encargados del cumplimiento de políticas y procedimientos de la empresa.

El periodo de tiempo en realizar la PED fue de 6 meses, los instrumentos utilizados para la colección de información fueron: cuestionarios, observación directa, entrevistas e investigación documental.

#### 4.1.2. Antecedentes

Actualmente Los Únicos S.A. es un empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos alimenticios para el consumo humano, sus productos son de fácil preparación; inició operaciones comerciales en 1957, para la distribución de sus productos cuenta con diferentes canales de ventas, Mayoreo, Mercados especiales, Exportaciones y el más importante la venta al detalle.

Actualmente cuenta con 112 vendedores detallistas a nivel nacional a los cuales únicamente se les realizan inventarios dos veces al año, y por la cantidad de producto que tienen bajo su responsabilidad se considera un área de riesgo dentro del control interno de la empresa.

Por tal motivo la Dirección General considera importante realizar más inventarios a cada vendedor actualizando el proceso del traslado de la información de forma sistemática y realizar los ajustes correspondientes a cada localización (bodega) en el tiempo oportuno.

#### 4.1.3. Justificación

La Empresa Los únicos S.A. se encuentra en un periodo de alineación de procedimientos y/o procesos, que el grupo empresarial que adquirió la mayoría de acciones está solicitando, dentro de esto se puede mencionar la tesorería regional, sistema de seguridad , salud y medio ambiente, KPI'S de actividades en todas las áreas de las empresas, dentro de este proceso de cambios que actualmente se dan en esta empresa, se solicita que existan lineamientos para optimizar la recaudación del efectivo producto de las ventas, optimizar el pago de los impuestos sin caer en contingencias fiscales y aumentar la rentabilidad del negocio y esa es la razón por la cual la propuesta de la PED es la actualización de los procedimientos en los inventarios a vendedores detallistas, con el fin de trasladar a la brevedad posibles el resultado

de los mismos para realizar los ajustes necesarios cumpliendo con las leyes fiscales respectivas, mejorar el control interno de la empresa y tener información financiera exacta que es un factor que puede contribuir al cumplimiento de esos lineamientos.

#### 4.1.4. Objetivos

##### 4.1.4.1. Generales.

El objetivo general de la investigación es actualizar el control interno a través de la implementación de una guía, para la realización de los inventarios de forma sistemática a vendedores detallistas.

No obstante se tomaron en cuenta objetivos específicos como por ejemplo: evaluar el procedimiento de control interno para la elaboración de inventarios a vendedores detallistas.

Determinar implicaciones desde el punto de vista de la Legislación Tributarias guatemalteca por las diferencias y ajustes en los inventarios, determinar la exactitud de la información contable respecto al rubro de inventarios de vendedores y reducir el tiempo en la entrega de los resultados de los inventarios realizados.

##### 4.1.4.2. Contenido de la propuesta

Al efectuar procedimientos de auditoría operacional, basados principalmente en la inspección de la documentación física y del sistema, indagaciones al personal de ventas y auditoría interna, procedimientos analíticos y observación física en la empresa “Los Únicos S.A.”, se determinó que por la escasa presencia de auditoría interna, y por el procedimiento prolongado para trasladar los resultado de los inventarios para el cobro de las diferencias y ajustes a las localizaciones (bodegas) de los vendedores.

En el año únicamente se realizaron 110 inventarios a vendedores detallistas y 90 resultaron con diferencias (faltantes) en los inventarios físicos realizados.

Por lo anterior, se presenta la actualización de procedimientos de control interno, a través de una guía para la realización de los inventarios de forma sistemática que proveerá al personal de auditoría interna un instrumento técnico administrativo de control, con el objeto de aplicarlos en la realización de los inventarios físicos realizados y en el envío oportuno de los resultados obtenidos.

Para realizar los ajustes correspondientes emitiendo la papelería necesaria que documente los mismos de acuerdo a la legislación tributaria del país, y evitar contingencias fiscales se presenta el siguiente proceso:

Al momento que el departamento de ventas reciba los resultados de los inventarios realizados, debe solicitar al departamento de facturación la emisión de una factura por todos los faltantes determinados y una nota de crédito por todos los sobrantes, la diferencia que no cubra la nota de crédito sobre la factura el vendedor presentara un depósito monetario por el pago de las diferencias, debido a que únicamente se cobra la diferencia neta, por tal motivo la factura y la nota de crédito se emitirá a nombre de Los Únicos S.A.

El departamento de facturación debe enviar al encargado de costos el formato del cuadro donde se determinaron las diferencias y los documentos originales (Factura y Nota de Crédito) para que estos formen parte del respaldo de ajustes de ingreso por sobrantes de mercadería.

El proceso se contabiliza de la siguiente manera:

Departamento de facturación

	Factura	
Cuentas por cobrar no comerciales	XXX	
IVA por pagar		XXX
Ventas Locales (localización del vendedor)		XXX
Por facturación de faltantes determinados en inventario		

NCI

Devolución sobre ventas locales XXX

IVA por pagar XXX

Cuentas por cobrar no comerciales XXX

Nota de Crédito emitida por sobrantes de inventario

Encargado de Costos (ajuste de entrada por sobrante)

Inventario (localización del vendedor) XXX

Costo de devoluciones XXX

Ajustes por sobrantes determinados en inventario

Así mismo se presenta el proceso para la realización de los inventarios sistematizados:

- o La actualización del control interno a través de la implementación de una guía, para la realización de los inventarios de forma sistemática a los vendedores detallistas.

Configuración del Bluetooth de la máquina Hand Held.

Este proceso consiste que el usuario pueda pegar otro dispositivo a la Hand Held donde se registró el inventario físico realizado, específicamente para pegar por medio del bluetooth un teléfono donde antes de iniciar es importante que el teléfono tenga activado el bluetooth y el cual se utilice para elaborar una llamada por medio de la Hand Held.

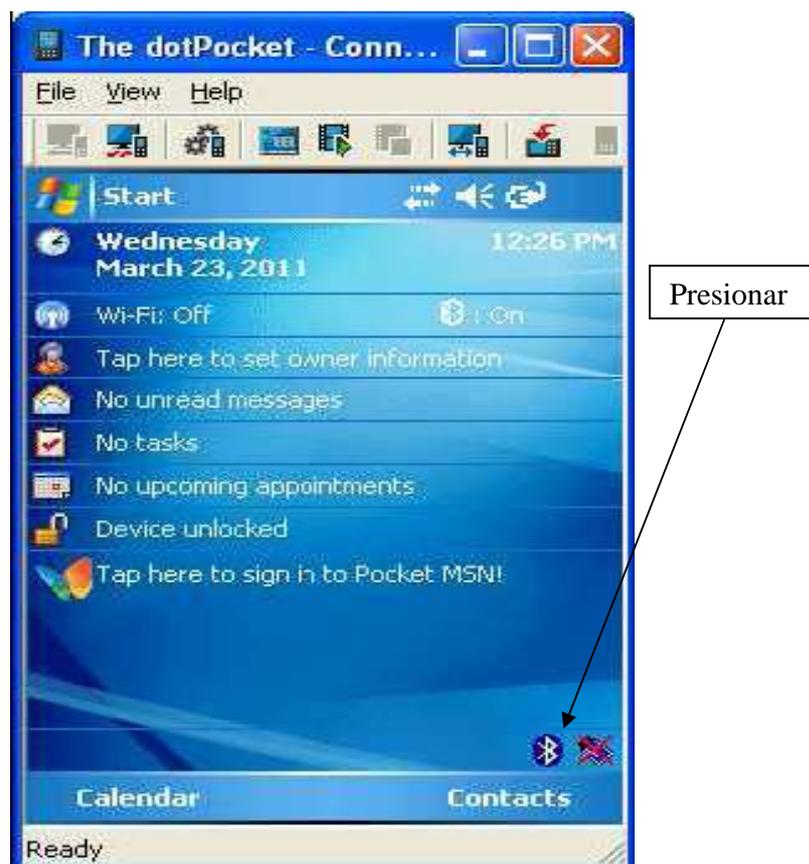
Para lo cual se debe de seguir los siguientes pasos:

## Guía para la realización de los inventarios de Forma Sistemática a vendedores detallistas de la empresa los Únicos S.A.

Para lo cual se debe de seguir los siguientes pasos y guiarse por las diferentes figuras:

Estar en la pantalla inicial, como se muestra en la figura No. 1. Seguidamente presionar el ícono de bluetooth. Para iniciar el proceso de conexión a servidores informáticos de la empresa Los Únicos S.A.

Figura No. 1  
Los Únicos S.A.  
Pantalla inicial Maquina Hand Held



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Seguidamente muestra tres opciones a seleccionar, presionar la opción de “Show BTEplorer”, como se muestra en la figura No.2. Esto servirá para localizar el teléfono con el cual se realizara la trasmisión de datos villa electrónica.

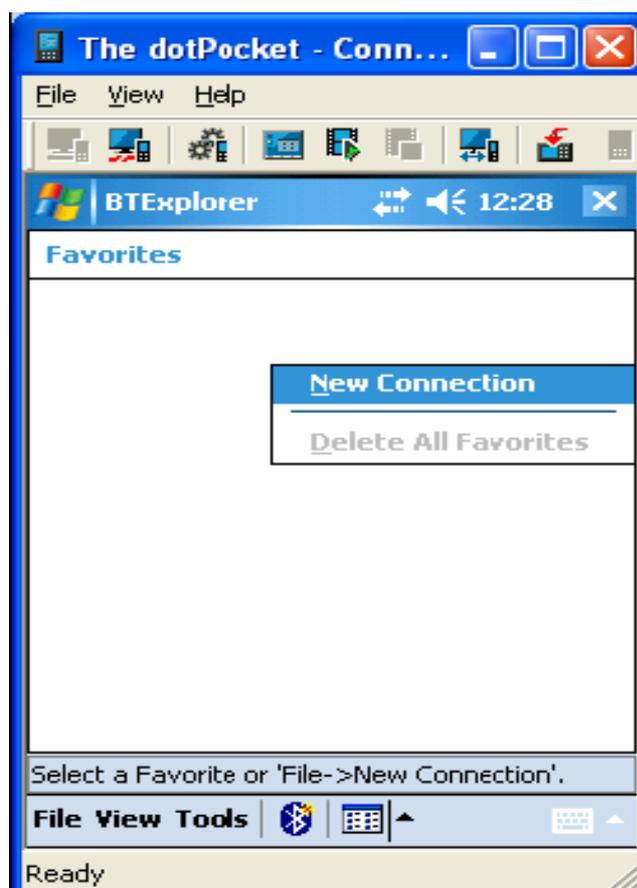
Figura No. 2  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Luego muestra la pantalla para seleccionar nueva conexión (ver figura No.3) y en la parte blanca dejar posicionado el stylus, para que seguidamente seleccione “New Connection”.

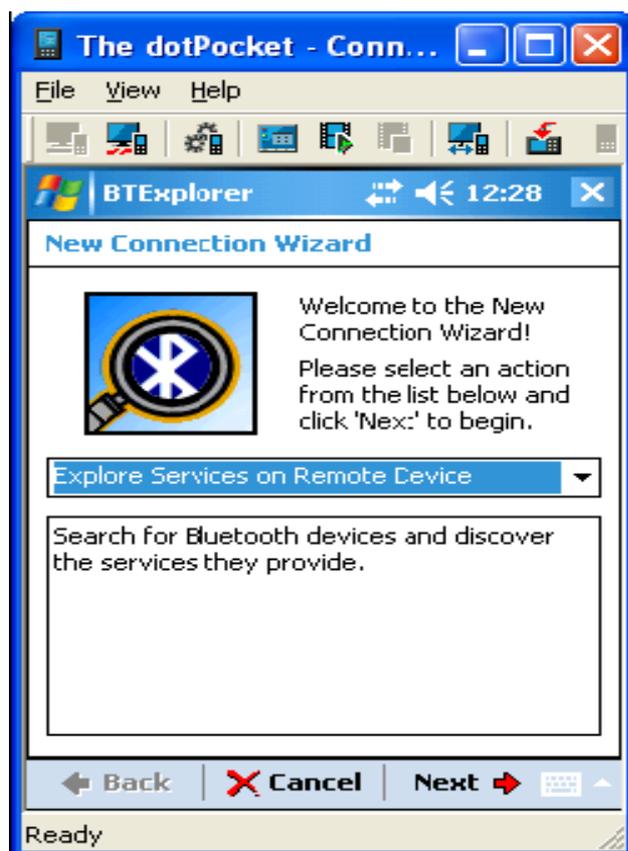
Figura No. 3  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

En esta pantalla se mostrara opciones de búsqueda, se recomienda dejar la que se muestra, seguidamente presionar el botón Next según la figura No.4

Figura No. 4  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Seguidamente, se recomienda presionar el stylus y presionar la opción de refresh esto servirá para actualizar la información respecto al teléfono que se desea conectar a la maquina (ver figura No. 5 y 6), esto buscara el teléfono al que se quiere conectar (recordar que el bluetooth del teléfono tiene que estar activo).

Figura No.5  
Los Únicos S.A.

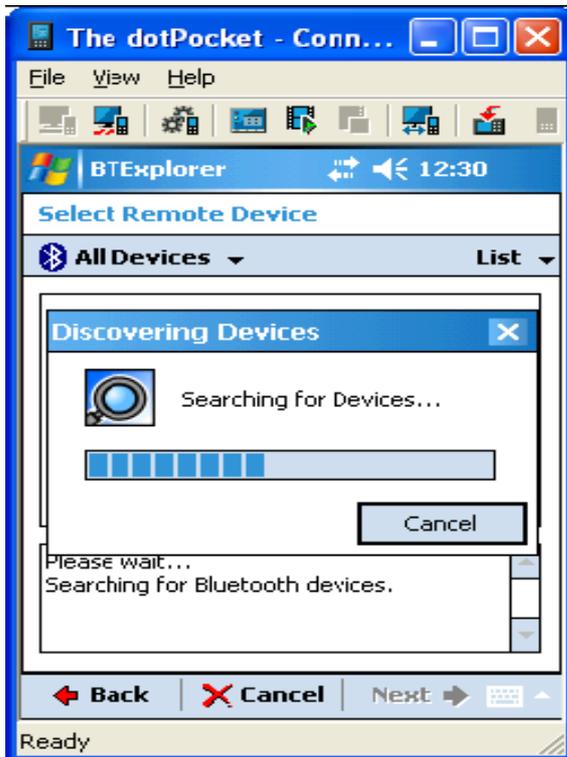


Figura No.6  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantallas maquinas Hand Held

En la figura No. 7, ver el listado de teléfonos que encuentra, debido a que la maquina reconocerá todos los teléfonos que tengan activado el bluetooth en un radio de 25 metros. Si existieran varios por verificar y cerciorarse de elegir el teléfono correcto, luego presionar el boto de Next en la parte inferior de la pantalla.

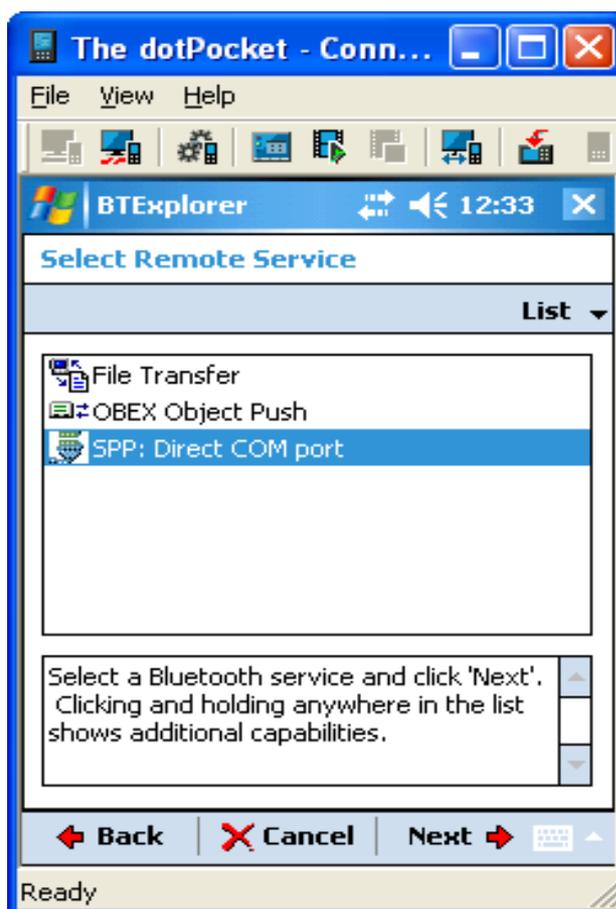
Figura No. 7  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

En la siguiente figura es importante seleccionar la opción de **SPP:Direct COM port**, como lo muestra la siguiente pantalla (ver la figura No. 8). Este será el enlace de conexión directo al servidor de la empresa, luego presionar el botón Next.

Figura No. 8  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Luego muestra la conexión en el servidor y nos indica que ya existe un enlace de acuerdo a la programación realizada en las figuras anteriores, posteriormente presionar el botón de Next, como se muestra en la figura No. 9

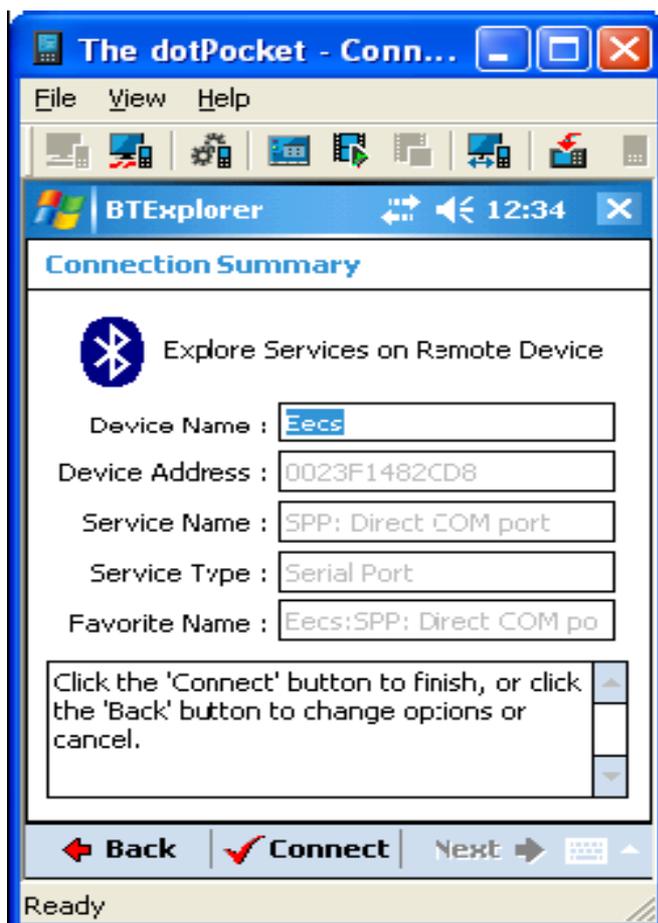
Figura No. 9  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

En la siguiente figura se verifica que toda la programación realizada sea la correcta y que no existan campos en blanco, luego presionar el botón de connect, (ver figura No. 10)

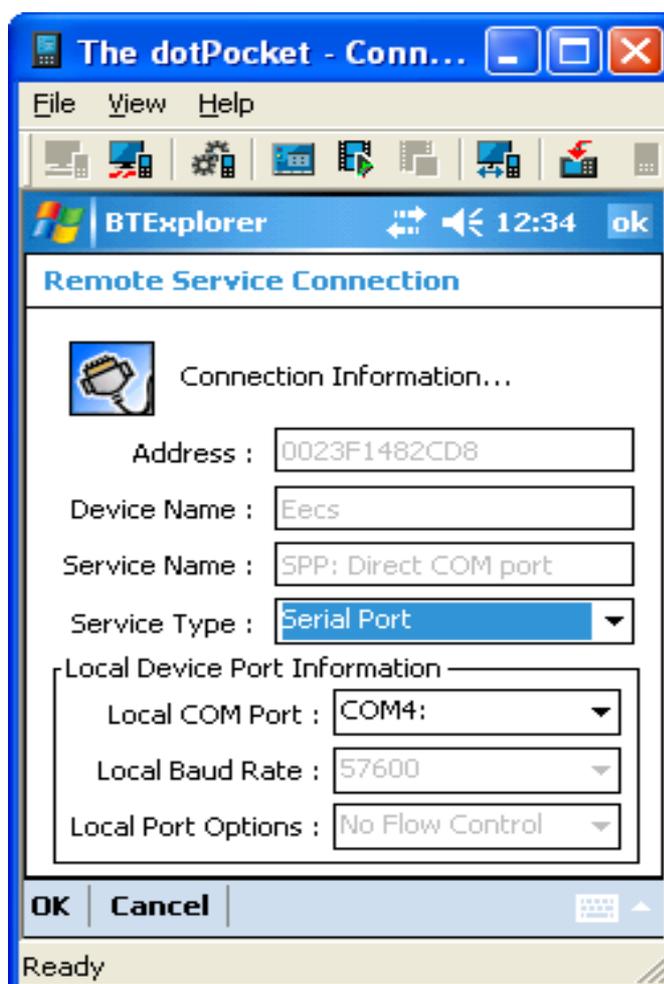
Figura No. 10  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla Maquina Hand Held

En la siguiente pantalla es importante dejar el puerto predeterminado para conectar el celular que servirá de enlace para la transmisión de datos como se muestra en la figura No .11, y luego presionar OK (está en la parte inferior izquierda de la pantalla).

Figura No. 11  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla Maquina Hand Held

En las siguientes figuras se mostrara la pantalla de conexión (ver figura No. 12), esto indica que existe una comunicación ya establecida al servidor de la empresa Los Únicos S.A. seguidamente pregunta un pin de conexión es **importante que se ponga el mismo en el teléfono** (ver figura No 13).

Figura No 12  
Los Únicos S.A.

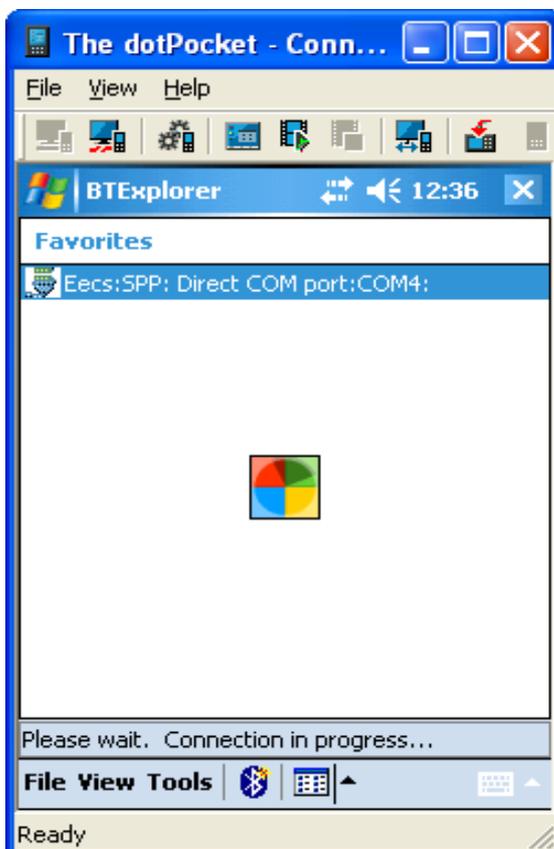


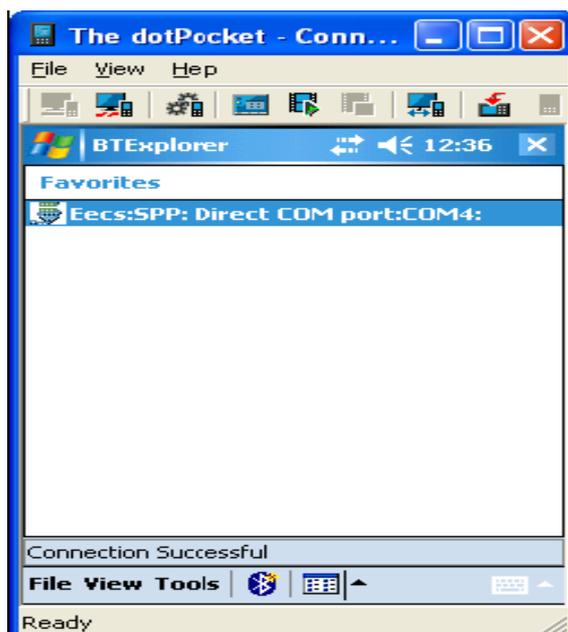
Figura No.13  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantallas de la maquina Hand Held

Finalmente muestra la pantalla donde existe la conexión solicitada para transmitir los datos del inventario realizado. (ver figura No. 14)

Figura No. 14  
Los Únicos S.A.



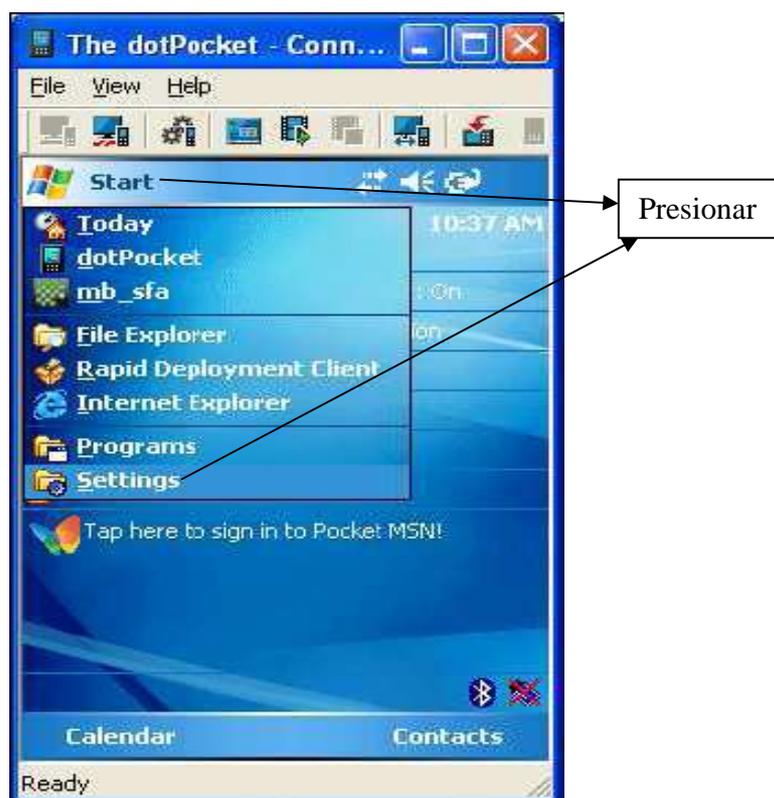
Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Después de realizar el proceso indicado se realiza la llamada a los servidores de la empresa Los Únicos S.A. por medio del celular para trasladar la información de los vendedores, a continuación se detalla el procedimiento de configuración del teléfono.

El auditor interno puede instalar el número de teléfono al cual llamara al servidor de informática de la empresa Los Únicos S.A.

Es importante ubicar la pantalla inicial de la maquina Hand Held, presionar la parte inferior izquierda (Start) y luego presionar la opción Settings como se muestra en la figura No.15 esto servirá para configurar el teléfono celular que transmitirá los datos electrónicamente.

Figura No. 15  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Seguidamente se muestra la forma de conectar el celular a la maquina Hand Held presionar en la parte inferior de la pantalla la opción “Connections” y luego presionar el botón de “Connections”, ver figura No.16

Figura No. 16.  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Luego aparece la opción para agregar un nuevo dispositivo a la maquina Hand Held (ver figura No. 17) “add a new modem connection” agregar una nueva conexión de modem, se debe de seleccionar la primera opción que aparece en la pantalla.

Figura No. 17

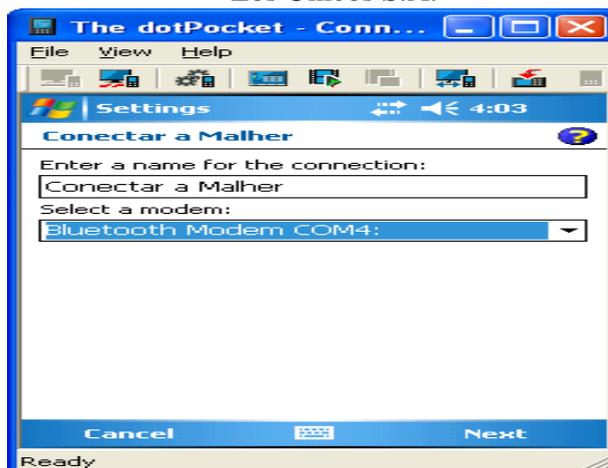
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

En la siguiente figura se coloca un nombre de conexión (no es obligatorio, se puede quedar como esta), en este caso se colocó “Conectar a Únicos”, en la segunda opción es Importante que selecciones Bluetooth Modem Com4: (Nota: es igual al manual del bluetooth del teléfono). Luego se debe presionar el botón NEXT.

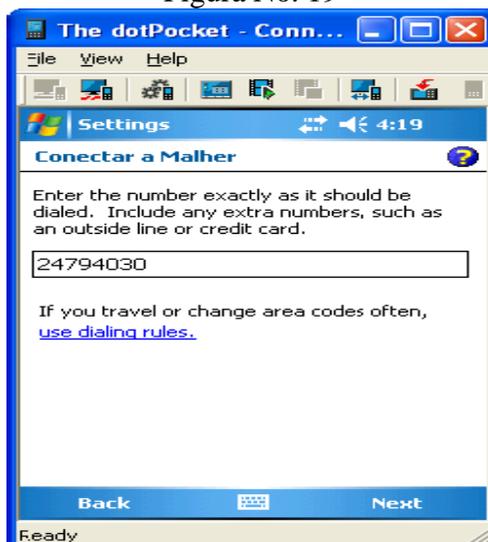
Figura No. 18  
Los Únicos S.A.



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

En esta pantalla es importante colocar el número de teléfono que es **24794030**, y verificar varias veces que el numero sea el correcto (ver figura No. 19). Después presionar el botón Next, en la parte inferior de la pantalla.

Figura No. 19



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

Por último y muy importante colocar el usuario: **ruteo2**, clave: **Borden2011** y dominio: **unicosdom** como se muestra en la pantalla de la figura No. 20. Seguidamente presionar el botón de “Finish” en la parte inferior derecha de la pantalla.

Figura No. 20



Fuente: información proporcionada por la empresa. Pantalla maquina Hand Held

## INVENTARIO FISICO.

Al localizar el vendedor se inicia por solicitar un inventario teórico de la herramienta Hand Held con la cual cada vendedor determina las unidades físicas que tiene para la venta, al obtener el inventario de la herramienta se inicia el conteo de las unidades físicas de producto las cuales son anotadas herramienta Hand Held, en la opción inventarios físico.

Cualquier diferencia que se determina es consultada con el vendedor y de no presentar una justificación objetiva, esta queda anotada como diferencia puede ser faltante o sobrante, el proceso finaliza hasta revisar todos los productos almacenados en el vehículo.

Al finalizar estos procesos la información del inventario físico practicado se traslada a los servidores informáticos de Los Únicos S.A: donde automáticamente conciliara las unidades físicas contra las teóricas de la bodega seleccionada o vendedor auditado, determinando

diferencias si las hubiera, posteriormente el resultado final es impreso por la maquina Hand Held para demostrarle su resultado al vendedor.

Posteriormente una persona del Auditoría Interna recibe el archivo del inventarió practicado vía correo Interno enviado por el servidor informático, el cual se encarga de trasladarlo al departamento de contabilidad para realizar los ajustes necesarios y oportunos.

- Procedimiento de facturación de faltantes

Dentro del procedimiento de recomienda lo siguiente:

Se aceptaran diferencias por cruces de productos, es decir se compensan los productos que tengan el mismo precio de venta.

El resto de faltantes se emitirá una factura a nombre de Los Únicos S.A. y bajo este código de cliente se acumularan estas transacciones.

Para la diferencias de productos de más se emitirá una Nota de Crédito.

La factura no se le entregara al vendedor, debido a que Los Únicos S.A. absorberá la parte que no cubrirá el vendedor de las diferencias, debido a que se seguirá aceptando los depósitos por valor neto entre sobrantes y faltantes.

Por lo tanto, la factura quedara cancelada en el módulo de cuentas por cobrar, al momento de operar el depósito y la nota de crédito.

#### 4.2. Avance de la implementación

El proyecto de actualización de los procesos para elaboración de inventarios a vendedores detallistas sistematizado esta aun en la etapa de autorización debido a que únicamente ha sido presentado al director de ventas, Director Financiero y Gerente de Auditoría Interna quienes dieron el Aval al proyecto presentado e indicando que ideas como estas dan un valor agregado a la compañía debido a que permite ser más eficiente y eficaz en la utilización de los recursos.

Después del Aval de las áreas indicadas se tiene programado con la Junta Directiva presentar el proyecto y esperar la aprobación para ejecutarlo.

#### 4.3. Viabilidad del proyecto

La implementación del proyecto en la empresa Los Únicos S.A. es viable ya que la información que refleja es fiable. Además con la información proporcionada por la empresa fue viable la ejecución de los instrumentos diseñados y presentados en la presente propuesta, la implementación de los mismos es factible y lo único que necesita la empresa es contar con la autorización de la Junta Directiva.

#### 4.4. Costo Financiero de implementación de la propuesta

La ejecución de este proyecto permite reducir gastos de viáticos por el persona de auditoría interna.

##### a) Recurso Humano

Para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida fue necesaria la participación del estudiante de PED y que a la vez trabaja en la misma empresa. El jefe de proyectos informáticos y un liquidador de ventas.

##### b) Recursos Financieros

Financieramente la implementación del proyecto asciende a Q.12, 500.00 lo que incluye gastos de servicio telefónicos, teléfonos con chip, horas extras del Jefe de Proyectos de informática, liquidador de ventas y papelería y útiles de oficina.

Cronograma de Actividades  
Practica Empresarial Dirigida  
Año 2012

No.	Actividad semanal	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
		1o.	2o.	3o.	4o.	1o.	2o.	3o.	4o.	1o.	2o.	3o.	4o.	1o.	2o.	3o.	4o.	1o.	2o.	3o.	4o.	1o.	2o.	3o.	4o.	
1	Antecedentes																									
2	Planteamiento del problema																									
3	Justificación																									
4	Objetivos, Alcances y Límites																									
5	Marco Teórico																									
6	Tipo, Sujetos, instrumentos de investigación																									
7	Diseño de la investigación y aporte esperado																									
8	Análisis de los resultados, Capítulo 3																									
9	Propuesta, Capítulo 4																									
9	Recomendaciones																									
9	Conclusiones																									
9	Entrega Informe Final Borrador																									
9	Correcciones Informe Final Borrador																									
10	Informe Final PED																									

Fuente Elaboración propia

## **Conclusiones**

1. El proceso para elaboración de inventarios a vendedores detallistas no se ha actualizado de acuerdo a las necesidades y crecimiento de la empresa Los Únicos S.A. por tal motivo el traslado de la información y la elaboración de los ajustes para conciliar las bodegas virtuales de los vendedores no son oportunos.
  
2. La no actualización del proceso a inventarios a vendedores, es una área de riesgo para el control interno de la empresa, pues pone en riesgo la pérdida de activos, específicamente los productos que forman parte del inventario de vendedores detallistas.
  
3. La implementación de este proyecto no tendrá costos altos de inversión para la empresa Los Únicos S.A; debido a que la Maquina Hand Held que portan los vendedores para realizar las ventas y emitir la facturación correspondiente cuenta con esta opción para el traslado de datos electrónicos.
  
4. Al aceptar esta guía para la realización de los inventarios de forma sistemática, El traslado de la información de los inventarios físicos realizados se enviaran oportunamente, y mejorara el control sobre este rubro de inventarios.
  
5. Debido a la cantidad de productos que almacena cada vehículo de los vendedores detallistas, el realizar los inventarios de forma sistemática reducirá el margen de error en la tabulación de los inventarios.

## **Recomendaciones**

1. Actualizar los procedimientos a los vendedores detallistas a través de la implementación de la guía para la realización de los inventarios de forma sistemática, para fortalecer el control interno de la empresa Los Únicos S.A.
2. Documentar adecuadamente los ajustes realizados a los vendedores detallistas, para evitar una contingencia fiscal.
3. Implementar el proyecto sobre la guía para la realización de los inventarios de forma sistemática a los vendedores a nivel nacional.
4. Realizar un comparativo de los inventarios realizados de años interiores en relación al área central donde se implemente el proyecto.
5. Capacitar al personal de ventas específicamente a los supervisores para que puedan realizar los inventarios de forma sistemática de acuerdo a la guía proporcionada, por cualquier eventualidad que se presente.

## Referencias

### Bibliográficas

Ruiz Orellana, Alfredo Enrique (2002). Diccionario de términos contables. Guatemala: Ediciones ALENRO.

Hernández, P. et al (2003), p. 119.

Reyes Ponce, 2005:46.

Hernández, R. Et al (2003). Metodología de la investigación. México: Editorial, McGraw-Hill. 2003.

Ley del Impuesto al Valor Agregado. (Decreto 27-2). Guatemala, Guatemala.

Código de Comercio de Guatemala. (Decreto 2-70). Guatemala, Guatemala.

### Internet

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090320112537AAxRbFV>

<http://www.controlesfiananciero.google.com/empresa>

<http://www.administraciondefinanzas.monografias.com/controles.html>

## Anexos

## **Cuestionario para Entrevista al Gerente de Ventas de la empresa Los Únicos S.A.**

Pedimos su colaboración para contestar las siguientes preguntas, considerando los procedimientos que actualmente se ejecutan para los inventarios a vendedores detallistas.

1. ¿Considera que política de venta para los Vendedores Detallistas es la adecuada? Si su respuesta es si o no porqué.
2. ¿Cree usted que los vendedores tienen conocimiento de la política de venta y cumplen la misma?
3. ¿Confía usted que los Supervisores de Ventas, conocen el Sistema para el control de inventarios? Si o No porqué.
4. ¿Usted Como Gerente de Ventas, considera que los inventarios practicados a las existencias de producto de los Vendedores Detallistas, son parte importante del control interno de la empresa? Si o No porqué.
5. ¿Usted considera que los inventarios practicados a cada Vendedor Detallista durante el año son los necesarios. (dos al año) Si o No porqué.
6. ¿Considera usted que los resultados de los inventarios practicados a los Vendedores Detallistas se dan a conocer oportunamente? Si o No porqué
7. ¿Cómo percibe usted el Trabajo de Auditoría Interna hacia su departamento, como un apoyo o un obstáculo en el proceso de venta?

8. ¿Recomendaría usted algún cambio en el proceso para determinar las diferencias en los inventarios físicos y las unidades teóricas? Si o No porqué.
  
9. ¿Considera usted que se realiza un seguimiento oportuno a las diferencias detectadas en los inventarios realizados a los Vendedores Detallistas?
  
10. ¿Apoyaría usted algún cambio en el proceso para determinar las diferencias y que las localizaciones de los vendedores se ajustaran oportunamente? Si o No porqué.
  
11. ¿Considera usted importante a la fuerza de ventas a nivel detalle?

Fuente: elaboración propia en base a la entrevista realizada

## Cuestionario para Supervisores de la empresa Los Únicos S.A.

Pedimos su colaboración para contestar las siguientes preguntas, considerando los procedimientos que actualmente se ejecutan para los inventarios a vendedores detallistas.

1. ¿Existe una política de venta para los Vendedores Detallistas?

Si

No

2. ¿Los vendedores tienen conocimiento de la política de venta?

Si

No

3. ¿Confía usted como Supervisor de Ventas, del Sistema para el control de inventarios?

Si

No

4. ¿Se realizan inventarios físicos a las existencias de los Vendedores Detallistas, como parte del Control Interno de la empresa?

Si

No

5. ¿Se efectúan los inventarios necesarios para un mejor control sobre los Vendedores Detallistas? SI o No porqué.

6. ¿Considera usted que los resultados de los inventarios practicados a los Vendedores Detallistas se dan a conocer oportunamente? Si o No porqué.

7. ¿Conoce usted el proceso para determinar las diferencias al conciliar las existencias físicas contra las unidades teóricas del sistema contable?

Si

No

8. ¿Realizaría usted algún cambio en el proceso para determinar las diferencias en los inventarios físicos y las unidades teóricas? SI o No porqué.
  
9. ¿Se realiza un seguimiento oportuno a las diferencias detectadas en los inventarios realizados? SI o No Porqué.
  
10. ¿Considera usted que trasladar los resultados de los inventarios oportunamente apoyaría su labor como supervisor de ventas? Si o No porqué
  
11. ¿Cree usted que las funciones de Auditoría Interna por velar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa son importantes? Si o No por qué

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios realizados

## **Cuestionario para personal de Auditoría Interna Los Únicos S.A.**

Pedimos su colaboración para contestar las siguientes preguntas, considerando los procedimientos que actualmente se ejecutan para los inventarios a vendedores detallistas, favor de comentar su respuesta, ya sea positiva o negativa.

1. ¿Cree usted que los vendedores tienen conocimiento de la política de venta y cumplen la misma?

---

---

---

2. ¿Considera que la política de venta para los Vendedores Detallistas es la adecuada?

---

---

---

3. ¿A qué atribuye usted las diferencias detectadas en los inventarios realizados a los Vendedores Detallistas?

---

---

---

4. ¿Usted Como Analista de Auditoría Interna, considera que los inventarios practicados a las existencias de producto de los Vendedores Detallistas, son parte importante del control interno de la empresa?

---

---

---

5. ¿Usted considera que los inventarios practicados a cada Vendedor Detallista durante el año son los necesarios. (dos al año)?

---

---

---

6. ¿Considera usted que los resultados de los inventarios practicados a los Vendedores Detallistas se dan a conocer oportunamente?

---

---

---

7. ¿Cómo Auditor Interno considera necesario sistematizar la toma física de inventarios a los Vendedores Detallistas?

---

---

---

8. ¿Cree usted que traería algún beneficio a la empresa la sistematización de la toma física de los inventarios?

---

---

---

9. Considera usted que la fuerza de ventas del canal de Detalle es importante para la empresa?

---

---

---

10. Apoyaría usted algún cambio en el proceso para determinar las diferencias y que las localizaciones de los vendedores se ajustaran oportunamente?

---

---

---

¿Considera que el departamento de Ventas ve en usted un apoyo importante para el control interno del mismo?

---

---

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios realizados