

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



**Análisis e Implementación del proceso de control de Inventarios  
para una empresa dedicada a la venta de videojuegos**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Lucila Valeria Morales López

Guatemala, julio de 2014

**Análisis e Implementación del proceso de control de Inventarios  
para una empresa dedicada a la venta de videojuegos**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Lucila Valeria Morales López

Lic. Hugo Armando Perla Méndez (Asesor)

Lic. Mario Salazar Marroquín (Revisor)

Guatemala, julio de 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vice rectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vice rector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

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

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

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**  
Coordinadora

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

**Lic. Efrén David Soto Valenzuela**

Examinador

**Lic. Julio Antonio Cantoral López**

Examinador

**Lic. Mariano David Escobar Chávez**

Examinador

**Lic. Hugo Armando Perla Méndez**

Asesor

**Lic. Mario 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.00064.2014-CPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 11 DE JULIO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Armando Perla Méndez tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE VIDEOJUEGOS”, presentado por la estudiante María Lucila Valeria Morales López y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 785 de fecha 29 de Mayo del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

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

Hugo Armando Perla Méndez  
Licenciado en Economía

Guatemala, 31 de enero de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Análisis e Implementación del proceso de control de inventarios para una empresa dedicada a la venta de videojuegos”** realizado por **María Lucila Valeria Morales López** carné No. 201206769, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de (83) ochenta y tres puntos.

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



Lic. Hugo Armando Perla Méndez  
Colegiado No. 12068

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

Guatemala, 3de marzo 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

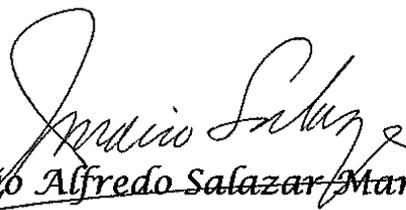
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Análisis e Implementación del proceso de control de Inventarios para una empresa dedicada a la venta de videojuegos”**, realizado por estudiante **María Lucila Valeria Morales López** de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; 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 Privado Técnico Profesional (EPTP), 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: 301.2014**

*El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Morales López, María Lucila Valeria** con número de carné 201206769, aprobó con **79 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 veintinueve días del mes de mayo del año dos mil catorce.*

*Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de julio del año dos mil catorce.*

*Atentamente,*

*M.Sc. Vicky Sicajol*  
Directora  
Registro y Control Académico



EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General



## **Agradecimientos**

- A Dios:** Ser supremo que ilumina mi vida bendiciéndome día a día.
- A la Virgen Santísima:** Intercesora de mis peticiones.
- A mi madre:** Pilar fundamental para lograr mis objetivos, con su apoyo incondicional, su amor y paciencia.
- A mis hijos:** María Fernanda, Andrés de Jesús, Claudia Izabella, quienes con sus palabras y sonrisas animaron este sueño, que sea un ejemplo de esfuerzo y de lucha para su futuro, porque cuando uno se propone una meta se puede cumplir
- A Rubén Ramos:** Por su paciencia, su apoyo formando parte fundamental durante el proceso de este logro.
- A mi familia:** Que esta meta sea un ejemplo para la vida.
- A mis amigos:** Quienes a cada instante sin escatimar me apoyaron y comprendieron, mil gracias a cada uno.
- A mis catedráticos:** Especialmente a la Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez por cada consejo recibido por su persona.
- Agradecimiento sincero** A las personas que apoyaron la realización de mi práctica especialmente a Edsel Urrutia y al Ing. René Gonzales, Gerente y propietario de VARCOM S.A.

A cada una de las personas que de una u otra manera me motivaron a cumplir mis metas.

**Detrás de un sueño cumplido, siempre hay un sacrificio**

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Pregunta de Investigación	9
1.5 Objetivos	9
1.5.1 Objetivo general	9
1.5.2 Objetivos específicos	9
1.6 Alcances y Límites	10
1.7 Marco Teórico	11
Capítulo 2	22
2.1. Tipo de investigación	22
2.2 Sujetos de la investigación	22
2.3 Instrumentos	23
2.4 Diseño de la investigación	24
2.5 Aportes	25
Capítulo 3	26
3.1 Resultado de la investigación	26
3.2 Anàlisis de resultados	27
3.3 Sistema de Control	52

3.4 Descripción de actividades del procedimiento de artículos para la venta	55
3.5 Análisis económico	61
3.6 Análisis fiscal	65
Capítulo 4	68
4.1. Propuesta a la problemática	68
4.1.1 Introducción	68
4.1.2 Antecedentes	68
4.1.3 Justificación	69
4.1.4 Objetivos	69
4.1.5 Recomendaciones según hallazgos encontrados.	71
4.1.6 Propuesta del manual de procedimientos para inventarios de VARCOM, S. A	72
4.2 Manual de Normas y procedimientos para el control interno de productos a la venta del departamento de inventarios	73
4.3 Viabilidad del proyecto, avance de implementación y costo financiero	86
Recursos	87
Recursos Físicos	88
Conclusiones	89
Recomendaciones	90
Referencia	91
Cronograma	92
Anexos	93
Análisis FODA	94
Cuestionarios	97
Proceso de distribución de los productos de venta de la Empresa VARCOMSA	98

Gráficas	99
Manejo de control actual de inventarios	104
Cédulas de planificación	106
Cuestionario de control interno	111
Cédula Narrativa	117

## **Resumen**

El objetivo primordial de este estudio e informe es la iniciación de una estructura sólida y funcional para el análisis e implementación de controles en los inventarios de la empresa VARCOM, S. A. a través de la aplicación de los conocimientos obtenidos en el desarrollo de la carrera de Contador Público y Auditor y el proceso de culminación de la misma.

El período analizado en cifras y actividades corresponde de agosto a diciembre de 2013.

La primera parte del documento presenta los antecedentes de la empresa, Marco Jurídico y de operaciones, estructura organizacional y análisis FODA. En la segunda parte de desarrollo el Marco Teórico que permitirá validar la aplicación de conceptos y el análisis particular aplicado a la problemática estudiada.

La estructura en la que se planteó el problema es descriptiva la cual permite visualizar y conocer los objetivos, también se incluyen las herramientas utilizadas para la recolección de datos y su posterior análisis.

El caso de la empresa VARCOM, S. A no es aislado a un gran número de empresas guatemaltecas que han experimentado crecimiento en forma desordenada o no apegada a la aplicación de procedimientos y estándares que faciliten el control en el corto, mediano y largo plazo de forma segura y viable.

Se presenta la propuesta para la elaboración del manual de procedimientos aplicado a los inventarios para garantizar la salvaguarda del patrimonio que se utiliza para generar utilidades. Con esto se contribuye directamente y de forma inmediata a la mejora en el control interno, en la generación de resultados para la toma de decisiones y para las actividades de auditoría, interna, externa y operativa.

## **Introducción**

Los inventarios de una organización comercial representan la partida más importante del activo corriente. Durante la última década los sistemas de inventarios han tomado relevancia debido al aporte que pueden hacer en la reducción de costos y el incremento de las ganancias.

Según la Norma Internacional de Contabilidad – NIC- 2, las existencias son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación, en el proceso de producción de cara a las ventas o en forma de materiales y suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios y figuran como una parte importante de los estados financieros.

El auditor tiene la capacidad de evaluar el sistema de inventarios y proponer mejoras prácticas ante las necesidades específicas. Todo esto apegado al marco jurídico, impositivo y de acuerdo a las normas y reglas internacionales que regulan tal actividad.

Como parte de las actividades regulares de la profesión se requiere revelar en los estados financieros las políticas contables adoptadas para la valoración de las existencias y la forma de valoración que se utiliza, los importes totales y parciales según la clasificación adoptada de acuerdo al giro del negocio, los importes razonables, los importes reconocidos como gastos durante un ejercicio o período fiscal, el valor de las rebajas, las reducciones de cuantía de gastos por existencias en el ejercicio y el importe en libros de las existencias pignoradas o dejadas en prenda como garantía del cumplimiento de deudas.

La aplicación de criterios y conocimientos de auditoría al sistema de inventarios de la empresa VARCOM, S. A. dedicada a la comercialización de video juegos y otros accesorios electrónicos permitirá facilitar la revisión de registros, sistemas y procedimientos, para la detección oportuna de contingencias, errores o irregularidades, riesgos fiscales y/o fraudes.

Por la naturaleza de la operación y la experiencia documentada en estudios anteriores la metodología a utilizar es científica y se apoya en análisis empírico, analítico, experimental, hipotético, deductivo, histórico, sintético y del estudio de los fenómenos en el período de cinco meses del 2013.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica

VARCOM se instituyó en la Ciudad de Guatemala como sociedad anónima en 1997 e inició operaciones como distribuidor independiente por mayor de videojuegos electrónicos de marcas reconocidas a cadenas de tiendas en Guatemala, El Salvador y Honduras.

Durante la última década se han incorporado al portafolio productos tales como bicicletas y bisutería que no están directamente relacionados con los videojuegos pero han creado un flujo de efectivo secundario.

Es válido mencionar que la venta y distribución de videojuegos en Centro América y particularmente en Guatemala ha cambiado notablemente y aunque los usuarios finales manifiestan la necesidad de comprar los videojuegos, las formas y facilidades de obtenerlo se han multiplicado. Cuando la empresa inició con la distribución no eran tan populares las compras por Internet, los pagos fraccionados (por ejemplo Visacuotas), entre otros.

Ha sido notorio que los usuarios dependen cada día menos de los distribuidores locales, sin embargo experimentan eventualmente alguna molestia al momento de reclamar garantías o necesitar servicio técnico debido a que su proveedor se ubica fuera del territorio.

Actualmente VARCOM, S. A. posee oficinas y bodegas en Guatemala desde donde dirige toda la operación. No hay instalaciones en El Salvador ni en Honduras y los vendedores viajan eventualmente a los países.

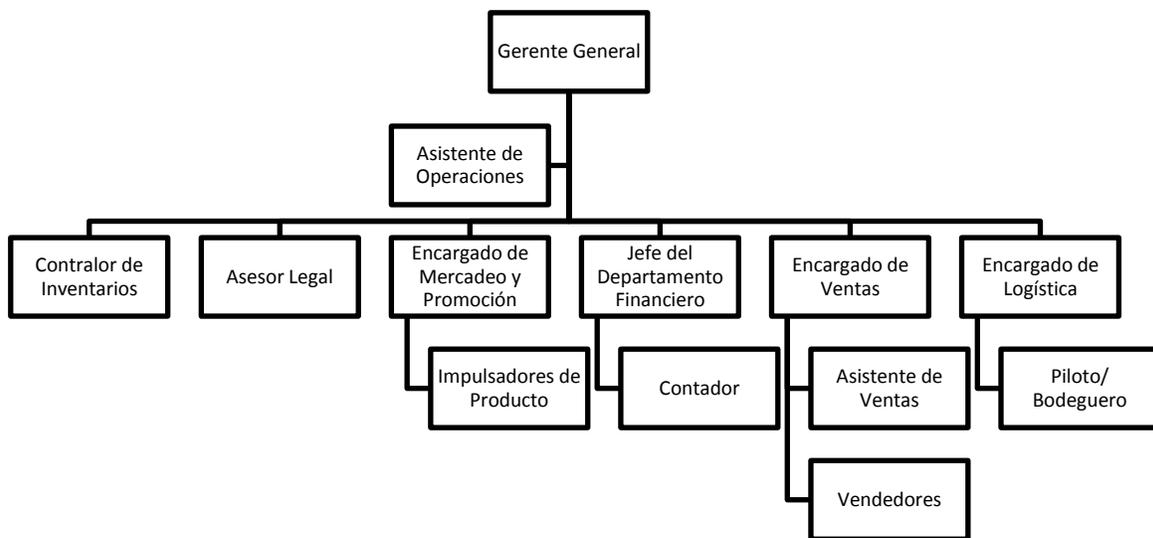
## Estructura organizacional

La evolución organizacional de la empresa ha sido diversa, sin un patrón específico de crecimiento, pero con influencias directas de la familia debido a que los accionistas son esposos.

En la actualidad la organización está dividida en dos grandes áreas que son la parte administrativa y la de ventas.

Figura 1

Organigrama VARCOM, S: A.



Fuente: Elaboración propia.

En total son 16 personas las que trabajan para VARCOM, S. A. y solamente el encargado de ventas y los vendedores tienen formas variables de compensación con salario base (mínimo establecido por la ley de cada país) y el resto por comisiones sobre facturas pagadas.

Todo el personal administrativo, incluyendo al gerente general posee un salario mensual definido con prestaciones de ley y el pago se hace a través de planilla mensual.

En el análisis integral practicado se determinó que no existen descripciones de puestos ni líneas de mando claramente definidas, lo que produce duplicidad de actividades y en el peor de los casos abandono de las mismas debido a que los empleados no tienen certeza de lo que les corresponde hacer y lo que se espera de ellos (en el área administrativa y de mercadeo), para el caso de la gente ubicada en ventas si hay claridad y exactitud en cuanto a lo que se espera de ellos cada mes (metas).

En el plano mercadológico es muy poco lo que la empresa ejecuta, tienen la mayoría de los recursos orientados a las ventas. La industria de los videojuegos involucra muchas disciplinas laborales en todo el mundo y ha experimentado altas tasas de demanda propiciando el crecimiento debido a la influencia directa de la informática y las computadoras, también la estrecha relación que los mercadólogos han creado con películas y otras influencias directas al consumidor.

Existen en el mundo tres líderes en los videojuegos y consolas: Sony® con Playstation®, Nintendo® con Wii® y Microsoft® con Xbox®. Todas estas marcas son distribuidas por VARCOM, S. A. cubriendo al 100% el abanico de productos ofrecidos por los fabricantes.

Según estadísticas no oficiales de datos recopilados en Internet, 9 de cada 10 niños y niñas entre los 8 y 18 años usan videojuegos en cualquiera de sus presentaciones (por consola, portátiles o en la computadora) y los mercados más representativos en 2010 para estos productos fueron Estados Unidos con US\$13.6 billones de dólares, en segundo lugar Japón con US\$7 billones de dólares, en tercer lugar China con US\$6.8 billones y le siguen Korea y U.K. con US\$5 billones y US\$3.7 billones respectivamente.

Según datos publicados por la página [www.3djuegos.com](http://www.3djuegos.com) el total gastado en Estados Unidos durante el 2010 asciende a US\$ 24.7 mil millones que es un 2% menor a lo gastado en el 2009.

Guatemala, El Salvador y Honduras no son ajenos al proceso de occidentalización o asimilación cultural en elementos como la industrialización, la tecnología, la política, estilo de vida, idioma, formas de comunicación, etc., Por lo que representa una gran oportunidad de negocio en muchas temáticas y particularmente en los videojuegos que es lo que aplica para este caso.

Las ventas que realiza VARCOM, S. A. son al 100% en mayoreo y no hay datos que permitan conocer la competencia en ese nicho. Hay cientos de tiendas y kioscos en centros comerciales segregados en Guatemala, El Salvador y Honduras dedicados también a la venta de videojuegos que afectan en forma nociva cuando ofrecen precios menores y los requerimientos de volumen por precio son también menores a los usuarios finales o cadenas de tiendas.

La cobertura actual se encuentra en Walmart®, Pricesmart®, Elektra®, Eurobike®, Logística Global, El Gallo más Gallo® y Almacenes Simán®. Con las ventajas de que la estabilidad económica de VARCOM, S. A. y su antigüedad en el mercado le permiten pagar espacios en distribuidores como Walmart® que requieren inversiones por espacios para ventas, puntas de góndolas e impulsores de producto los 365 días del año.

Las importaciones se hacen directo de Estados Unidos por la facilidad que los distribuidores en ese país muestran en cuanto a logística y formas de pago. Se proyecta que puedan hacerse las importaciones directo desde Asia.

Como estrategia fiscal en el ejercicio del 2012 se reducen las importaciones y se incrementan las compras locales. Para el 2013 continua esta práctica.

En las ventas de videojuegos, así como de todo género de tecnología electrónica y de software no es recomendable adquirir grandes volúmenes de un modelo o versión debido a la increíble velocidad a la que el fabricante produce otro modelo y devalúa los anteriores.

Para la recopilación de la información se recurrió a entrevistas con el personal, la observación y algunos instrumentos estadísticos que permitieron el análisis y la interpretación de resultados.

Los estados de resultados que se obtuvieron fueron los correspondientes al ejercicio 2012 y se analizaron con el método vertical, en los que pudo constatarse que la empresa opera con ganancias inferiores a las obtenidas en los primeros 10 años de operación, pero que le permiten seguir en el negocio.

## Análisis FODA

Interno		Externo	
Fortalezas	Oportunidades	Fortalezas	Oportunidades
Cuenta con personal capacitado para cada puesto, a pesar de que no hay descripciones de puestos.	Abastecimiento de proveedores constantemente.	Precios accesibles.	Expansión de la empresa tanto a nivel Nacional como internacional
Fuerza de ventas pro-activa y estable.	Mercado accesible	Producto atractivo, a precio accesible.	Colocación de productos en otras cadenas de tiendas de conveniencia.
Existencia en bodegas. Tecnología moderna. Disponibilidad de activos fijos	Oportunidad de financiamiento. Mercado Implementación de producto variado y de moda.	Buena ubicación comercial Cultura de atención al cliente	
Debilidades	Amenazas	Debilidades	Amenazas
Falta de planeación. No cuenta con manual de procedimientos y políticas de la empresa. El control de Inventario es deficiente.	Fuerte competencia. Inseguridad nacional. Competencia informal.	No existen procesos y procedimientos definidos. No existe un clima laboral óptimo y por lo tanto falta identidad con la empresa. El control de Inventario es deficiente. No cuenta con tarjetas de responsabilidad a nivel general	La incertidumbre de los vendedores de quedarse sin empleo . La inseguridad que se vive en el país lo cual genera miedo en la fuerza de ventas para trasladar el producto a las cadenas de tiendas.
No está inventariado el mobiliario y equipo. No cuenta con tarjetas de responsabilidad a nivel general. El personal de recepción funge otras funciones. No cuenta con personal de Informática. Falta de control interno. No cuenta una visión y misión. No existen procesos y procedimientos definidos. Confusión y duplicidad en las actividades laborales. No existe un clima laboral óptimo y por lo tanto falta identidad con la empresa. Solo existe un cuaderno de control de entradas y salidas.			

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Planteamiento del problema

La situación económica del mundo ha cambiado notablemente durante los últimos veinte años y como consecuencia de este fenómeno la de Guatemala también.

El impacto más fuerte de la globalización se ha dejado sentir en las economías más vulnerables, hay tratados de libre comercio, fomento a la inversión en la pequeña y mediana empresa, asistencia y servicio al consumidor, entre otros.

El problema a tratar en este estudio radica en la falta de controles, guías y procedimientos lógicos que se usan y los que no se usan para el control de los inventarios.

Es válido mencionar que los productos que distribuye VARCOM, S. A. no son de primera necesidad, ni a precios bajos y a la situación se agrega el hecho de que los intermediarios en el comercio están desapareciendo, cada vez más consumidores compran directamente con el fabricante, gracias a las facilidades que brindan las tarjetas de crédito, el comercio electrónico en Internet y los precios bajos en el manejo de consolidados desde cualquier país del mundo.

De continuar VARCOM, S. A. operando como hasta el momento corre el riesgo de desaparecer del mercado, aunado a la problemática manifestada en los inventarios también se detectó la necesidad de una consultoría integral para la estructura organizacional, mercadeo y finanzas.

### Causas

- El desconocimiento y la no aplicación de lineamientos según las NIAS y otros estándares para todas las operaciones de la empresa, particularmente a los inventarios. Se ejecutan prácticas empíricas.
- Las técnicas y procedimientos de auditoría necesitan ser planificadas para la importancia relativa y la información trasladada a los estados financieros.

## Efectos

- Inventarios no exactos, controlados y sin responder a las necesidades de la empresa.
- Margen de error amplio.
- No hay planeación técnica y administrativa de la auditoría
- Información financiera no oportuna.

### 1.3 Justificación

Para toda organización con fines de lucro el inventario representa la oportunidad de generar ganancias a través de la venta de sus productos. Es de vital importancia que el inventario responda a las demandas del mercado, temporada, clientes y otros factores que influyen de forma directa o indirecta, sin dejar de lado todos los requerimientos dictados por las normas y regulaciones aplicadas a la auditoría y los temas fiscales.

Con frecuencia las empresas padecen de debilidades en cuanto al control de estos activos con todo lo relacionado a los flujos, los stocks y los procesos con las actividades paralelas que resultan del control interno como conteos, mantenimiento eficiente de compras, almacenamiento, acceso, registros, entre otros.

La auditoría y control de los inventarios es vital, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas por los desafíos en la administración y el inventario para responder a la demanda creada en el mercado con las ventas iniciales y todo el inventario post venta. En algún momento todas las organizaciones han experimentado cambios en sus volúmenes de ventas, haciendo más difícil mantener y elevar su nivel de beneficios y rentabilidad.

Es necesario mantener los inventarios con niveles de certeza aceptables y en la clásica estructura de gestión de inventarios es una actividad en la que interactúan tres tipos de costos y son los asociados a los flujos, los asociados a los stocks y los asociados a los procesos.

El control en cuanto a la adquisición y colocación de los productos es necesario para que los inventarios sean confiables y evaluados periódicamente para evitar que se conviertan en obsoletos creando con esto pérdidas económicas.

Las razones fundamentales que motivaron a plantear y desarrollar esta investigación, son para evitar la aplicación de procedimientos incorrectos en las operaciones de compra importación, almacenaje, distribución y venta de videojuegos.

#### 1.4 Pregunta de Investigación

¿Qué aspectos se podría implementar para mejorar el sistema de gestión y control interno de Inventarios de la empresa VARCOM S.A., para contar con información razonable y confiable?

#### 1.5Objetivos

##### 1.5.1 Objetivo general

Evaluar el sistema utilizado y proponer la implementación de una eficiente estructura de control en el área de inventarios que permita el análisis de los procesos para reducir el riesgo de errores e irregularidades en sus operaciones y así velar por el resguardo los productos que forman parte del inventario.

##### 1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la razonabilidad del rubro de Inventarios.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa VARCOM S.A., analizando el ciclo completo de los productos desde su compra hasta el despacho, conociendo su registro.
- Diseñar las pruebas de cumplimiento para poder evaluar la estructura de control interno propuesta.

- Identificar los problemas actuales en el área de inventario, en base al diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Reconocer y analizar los procedimientos de las operaciones de inventario dentro de la empresa VARCOM S.A.
- Desarrollar los controles de procedimientos de inventario para la empresa mercantil, detallando las actividades, responsables, registros, entre otros.
- Plantear el seguimiento del análisis e implementación de procedimientos para que ejerza su función constante de control de inventarios.
- Establecer los beneficios generados, tras la elaboración e implementación del manual de procedimientos para el control de inventario en la empresa.

## 1.6 Alcances y Límites

### Alcances

Todos los procesos en los que se vincula al inventario. Se aplicarán distintas técnicas y herramientas cuya aplicación se estima será de beneficio para la empresa.

Se observaron los procesos de diagnóstico contando con el apoyo de la Gerencia General y los encargados de cada departamento.

La estructura del Plan de Práctica Empresarial Dirigida se elaboró con la información financiera y contable de la empresa de los períodos comprendidos del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

### Límites

Los datos de la presente estructura son estimados, a solicitud de la empresa los reales fueron modificados para salvaguardar los intereses de la misma, pero bastante apegados a la realidad.

## 1.7 Marco Teórico

### Inventarios

Según, Finney- Miller, en su libro "Curso de Contabilidad Intermedia", Tomo II, se definen "Los inventarios de una empresa como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para venderlos"(p. 225).

DAVIS y MCKEOWN (1994) dicen, "Los inventarios también pueden ser definidos como recursos utilizables que se encuentran almacenados en un punto determinado del tiempo"(p. 485)

La definición de inventario con todas sus categorías (sistemas, naturaleza, clasificaciones, etc.) incluye la relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada.

Contablemente es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén. En términos generales, es la lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad.

Por lo tanto lo que se espera es mantener al mínimo los inventarios. La filosofía de justo a tiempo, se fundamenta en el concepto de cero inventarios. Cuando se considera hacer inventario, como el proceso de contar los artículos, se está considerando el enfoque netamente contable.

Cuando existen niveles altos de inflación, el concepto de cero inventarios pierde validez, pues en este caso lo mejor para protegerse de la inflación es mantener niveles altos de inventario, especialmente de aquellos artículos cuya tasa de inflación es superior a la inflación promedio.

Otro factor negativo en los inventarios es la incertidumbre de la demanda, lo cual dificulta mantener un inventario que pueda satisfacer todos los requerimientos; existiendo condiciones donde no se puede cubrir los faltantes de inventarios, con la misma rapidez con que se agotan, causando costos por faltantes, en otras ocasiones existen productos que se deterioran por existir en exceso.

Queda bajo esta premisa, utilizar los costos opuestos, que son: si existe mucho inventario, la empresa pierde; pero también pierde si hay faltantes.

Figura 2



Fuente: VCG Group (2007-2009)

Considerando la suma de cada pérdida o ganancia de cada decisión y multiplicada por su probabilidad, se obtiene el valor esperado, llamado también esperanza matemática, que determina la cantidad de inventario que se debe mantener bajo ciertos costos opuestos y ciertas probabilidades de demanda. Su argumento es que siempre se toma la mejor decisión, en términos de probabilidades. La determinación del punto óptimo de pedido, es válido para un solo producto, y lo más común que en una empresa existan cientos y miles de productos, por lo cual la determinación óptima de un producto no significa necesariamente la optimización de todos los lotes.

Comprender el concepto, características y los fundamentos de los sistemas de inventarios puede ser de gran utilidad para la empresa, ya que son estos lo que realmente fijan el punto de producción que se pueda tener en un periodo. El administrador financiero debe tener la información pertinente que le permita tomar decisiones sobre el manejo que se le debe dar a este rubro del activo organizacional. En el campo de la gestión empresarial, el inventario registra el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente.

Los bienes de una entidad empresarial que son objeto de inventario son las existencias que se destinan a la venta directa o aquellas destinadas internamente al proceso productivo como materias primas, productos inacabados, materiales de embalaje o envasado y piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones.

Los inventarios pueden contener o incluir:

- Materias primas y partes compradas.
- Insumos y materiales (materias primas de segundo nivel).
- Unidades parcialmente terminadas, llamados: Productos en proceso.
- Productos terminados.
- Productos en embalaje.
- Partes de reemplazo, herramientas, consumibles.
- Bienes en tránsito a empresas o clientes.

Las técnicas para el control del flujo de los inventarios son el nivel planeado de producción de las principales actividades, estaciones de entrada y salida bien definidas para los materiales, fechado e identificación de los materiales en proceso claramente visibles, informes de retraso sobre el trabajo de lento movimiento, sistema de prioridad y disciplina en el área de producción.

## Análisis

Berelson (1952), el análisis de contenido «es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, teniendo como fin interpretarlos» (p.459)

Siguiendo a L'Écuyer (1987:50), Landry (1988:329), Mayer y Quellet (1991:475), precisamos de las características generales del análisis de contenido en los siguientes términos:

- (1) Se trata de una técnica indirecta, porque se tiene contacto con los individuos solo mediante los sesgos de sus producciones, es decir, con los documentos de los cuales se puede extraer información.
- (2) Estas producciones pueden tomar diversas formas: escrita, oral, imagen o audiovisual, para dar cuenta de sus comportamientos y de sus fines.
- (3) Los documentos pueden haber sido constituidos por una persona, por ejemplo las cartas personales, las novelas, un diario íntimo, o por un grupo de personas, por ejemplo las leyes, los textos publicitarios.
- (4) El contenido puede ser no cifrado, es decir, las informaciones que contienen los documentos no se presentan bajo la forma de números sino ante todo de expresiones verbales.
- (5) Es posible una deducción cualitativa o cuantitativa. En este sentido, los documentos pueden ser analizados con el objeto de cuantificar o en la perspectiva de un estudio cualitativo de elementos singulares, o los dos a la vez.

Ahora bien, los motivos para recurrir al análisis de contenido son muy diversos: «para codificar las respuestas de las preguntas abiertas de una encuesta, codificar los resultados de entrevistas no directivas; revelar los postulados implícitos de los textos y manuales escolares, determinar los estereotipos del papel de la mujer presentes en las revistas o en

las novelas; describir las tendencias de las leyes o de los programas de los partidos políticos...» (Landry, 1983:338).

Como lo subraya el mismo autor, el análisis de contenido varía según el tipo de texto analizado y el tipo de interpretación, entonces «no existe método de análisis fácilmente transportable a todas las situaciones. Salvo para las aplicaciones simples, para la codificación de los temas de respuestas o las preguntas abiertas de los cuestionarios, el investigador está siempre más o menos forzado a hacer adaptaciones a los procedimientos más apropiados para el estudio del problema que busca resolver»(1998:339).

## Proceso de implementación y mejora

De acuerdo a (Barquero, 2009) p. 20, los procesos de implementación necesitan tener la posibilidad de ser práctica y adecuado para los profesionales del mundo financiero, particularmente a los auditores. Debe funcionar como guía imprescindible sobre los riesgos y controles.

## Control interno

Según los conceptos de control interno COSO de (Moeller, 2011) las actividades de control a implementar deben ser normas y procedimientos cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por los directivos para controlar los riesgos y se dividen en tres categorías fundamentales que son:

- Operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera y
- Cumplimiento de la legislación.

El autor menciona que las actividades de control van desde las preventivas hasta las que detectan deficiencias, apoyadas en los recursos manuales, informáticos y otros controles. Los análisis que sugiere son los efectuados por la dirección, la gestión directa de funciones por actividades, los procesos de información, los controles físicos, indicadores de rendimiento y la segregación de funciones.

Según (Moeller, 2011) p. 72, la complejidad de la organización y sus actividades repercuten lógicamente en los controles que requiere, aunque todos parten y se hacen con las mismas premisas.

De acuerdo a (Mantilla, 1997) p. 64, la estructura conceptual aplicada a los inventarios de producto terminado debe poseer definición, ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, límites y conocimiento pleno de los roles y responsabilidades.

La clasificación de los artículos A, B y C según su clase por clasificación, control y riesgo debe ser a criterio del uso total acumulado, la frecuencia de orden y error (Horne, 2011).

Las técnicas para el control y administración del flujo de los inventarios son: los niveles planeados de producción de las principales actividades, estaciones de entrada y salida bien definidas para los materiales, fechado e identificación de los materiales en proceso claramente visibles, informes de retraso sobre el trabajo de lento movimiento, sistema de prioridad y disciplina en el área de producción (Uson, 2013).

En las declaraciones sobre Normas de Auditoría No. 78, emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, titulada Evaluación de la Estructura de Control Interno en una auditoría de Estados Financieros, se dice que, “las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurarse que las acciones necesarias, serán tomadas para establecer riesgos y lograr los objetivos y están aplicados a niveles organizaciones y funcionales”.

Fernández, Aurelio (1996), define al “control como aquellas medidas de comunicación, coordinación y control que facilitan a una empresa, por compleja que sea, administrar desde su oficina central, no importa cuán diseminadas y lejos estén, a sus departamentos y unidades operativas y administrativas”.

## Manual de procedimientos

El procedimiento administrativo es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

## Definición de proceso

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientados a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

## Definición de procedimiento

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos.

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Para su elaboración se requiere identificar y señalar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Los manuales persiguen el desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.

Flujograma del procedimiento, deben utilizarse signos universales.



Inicio o fin

Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.



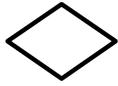
Empleado responsable  
Dependencia

En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.



Descripción de la actividad

Se describe en forma literal la operación a ejecutar.



Decisión

Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.



Archivo

Archivo del documento.



Conector de Actividades

Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (lleva en el interior la letra de la actividad).



Conector de fin de página

Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.



Flecha indicadora  
de frecuencia

Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.



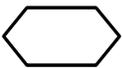
Documento

Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, entre otros.



Bloque documentos

Para indicar copias múltiples.



Remisión A otro  
procedimiento

Lleva el código del procedimiento a seguir.



Impresión

Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

Fuente: Simbología de flujogramas

Los procedimientos documentados se agrupan en un documento llamado Manual de Procedimientos, en la cual se constituye en un documento independiente del manual de calidad, pero complementario. Mientras que el manual de calidad describe el sistema de gestión de calidad de la organización, el Manual de Procedimientos considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como parte del sistema.

## Estados Financieros

Los estados financieros son de gran importancia para cualquier empresa ya que estos permiten saber con exactitud, en qué forma se ha manejado la empresa debido a una serie de acontecimientos contables (Perdomo Salguero Mario Leonel, 2001).

El IASB desarrolló y publicó una norma separada de las NIIF para la preparación de los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como: pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esta norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. De conformidad con la Sección I de la NIIF para las PYMES - "Descripción de las pequeñas y medianas entidades": éstas son aquellas entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas y que publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos, por ejemplo los propietarios que no están implicados en la gestión de negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un mercado público o bien, si se está en proceso de emitir estos instrumentos para negociarse en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado fuera de la bolsa de valores, incluyendo mercados locales o regionales).

## Capítulo 2

### 2.1. Tipo de investigación

#### Exploratoria

Existen problemas que hay que resolver debido a que la empresa no cuenta con Manuales de Políticas y procedimientos, los cuales deben aplicarse para óptimo funcionamiento. Al aplicar la evaluación se detectaron áreas débiles que deben atenderse como el área de Inventarios.

La información proporcionada por la administración servirá para aplicar los procedimientos necesarios que ayuden a resolver específicamente el problema que se ha expuesto. Existen causas internas y externas que, de alguna manera han provocado la situación actual de la empresa.

#### Descriptiva

Su desarrollo comercial dependerá de una buena administración de los recursos con los que cuenta actualmente, sin embargo, la investigación se enfocará específicamente en el área del proceso de Inventarios desde la compra del producto, importación, exportación, almacenaje, distribución y venta de los productos que la empresa distribuye, enfocándose específicamente en el inventario de videojuegos.

### 2.2 Sujetos de la investigación

El sujeto de esta investigación es la empresa denominada VARCOM, S. A., con 16 empleados.

## 2.3 Instrumentos

Los instrumentos prácticos de investigación que se utilizaron para obtener la información necesaria de la empresa, para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida fueron:

a) Observación

Para llevar a cabo la observación de sus actuales procesos administrativos y financieros en las diferentes áreas de trabajo, se realizaron visita en las instalaciones de la empresa.

b) Entrevista

Para realizar la Práctica Empresarial Dirigida es necesario, efectuar entrevistas con el gerente administrativo y financiero de la empresa para obtener mayor información acerca de los procedimientos y controles que se aplican en su área así como con los responsables directos de los procesos específicos.

c) Análisis organizacional

Esto se llevó a cabo para establecer si la forma de organización actual es la adecuada para la empresa ya que parte de la problemática actual puede tener su causa en esta situación.

d) Cuestionarios

Para la evaluación del control interno fue necesaria la aplicación y análisis de cuestionarios, en el área financiera y administrativa (ver anexos).

e) Análisis de información documental: obtenida de la escritura de constitución, inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria, autorizaciones, actualizaciones y notificaciones de la SAT., procedimientos para el cálculo de los impuestos y revisión del cumplimiento de los requisitos fiscales.

f) FODA, la recopilación de la información servirá de base para la evaluación de las debilidades y fortalezas de la empresa.

## 2.4 Diseño de la investigación

Durante la investigación realizada se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

- Los procedimientos básicos aplicados dieron inicio con el estudio y análisis del entorno de la empresa, estructura organizativa, y sus actividades en términos generales.
- Se obtuvo conocimiento revisando los procesos administrativos y financieros de todas las áreas de la empresa.
- Después de haber revisado el entorno general de la empresa, se realizó cuadro de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA-.
- La administración proporcionó los estados financieros al 31 de diciembre de 2012, los fueron analizados a través de método vertical.
- Se realizó un diagnóstico integral de la empresa para determinar en qué áreas específicas se realizaría la evaluación elaborando el planteamiento del problema.
- Se plantearon los objetivos tanto el general como los específicos que se propone alcanzar.
- Se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, pasando los cuestionarios y se elaboraron entrevistas con el gerente administrativo-financiero a los empleados de la entidad.
- Con los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación, se analizó el control interno que existía en las diferentes áreas objeto de estudio y se realizó las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos en la investigación.
- Como parte final de la investigación se elaboró la propuesta del manual de procedimientos para el control de las áreas con deficiencias y un Análisis e implementación del proceso de Inventarios que será entregada a la Gerencia General y a la Administración de VARCOM, S. A., para que sean utilizadas como herramientas que les permita ser eficientes en los procesos de registro y control.

## 2.5 Aportes

### A la empresa

Al tener un Análisis e implementación de controles en el área de Inventarios, permitirá controlar de mejor forma las operaciones contables financieras, de compra, importación, almacenaje, distribución y venta del producto líder de la empresa.

### A la Universidad

Es un aporte sustancial y medio de consulta para los estudiantes y profesionales que deseen profundizar en el tema y a la vez una fuente de consulta.

### Al estudiante

La elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) es la de adquirir los conocimientos a través de la investigación y ser parte de la solución a la problemática de una empresa y a futuro poder desenvolverse profesionalmente.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos evidencian que VARCOM, S. A. se encuentra en un estado de vulnerabilidad alto, las contingencias y problemas que pueden presentarse de continuar con la operación como hasta ahora son de todo tipo: fiscales, comerciales, de crecimiento y penetración en el mercado, en las ventas y las cuentas por cobrar.

En este capítulo se presentan las deficiencias encontradas en la empresa objeto de estudio, que afectan el área de inventarios y su registro contable.

Existe falta de control de Inventarios en cuanto a la secuencia desde la compra importación, almacenaje distribución y venta de los productos.

El modelo de control actual dentro de la empresa se da a lo largo del proceso de distribución, siendo de tipo predictivo al tener actividades de control en puntos críticos, tales como los conteos a ciegas (no se tiene información previa de lo que se recibe) realizados para verificar que la cantidad de producto recibido o trasladado de un área a otra sea el requerido, al existir una diferencia (faltante o sobrante) entre los conteos de productos se utilizan acciones correctivas al instante para no permitir que los problemas afecten el área de Inventarios.

La empresa no posee misión y visión definida esto hace que no tengan una identidad, no se sienten integrados. No existe manual de normas, políticas y procedimientos generales. Falta de tarjeta de responsabilidad de mobiliario y equipo e insumos. Mobiliario no está inventariado. No hay control Interno. Duplicidad de funciones en algunos empleados.

## 3.2 Análisis de los resultados

Para presentar las deficiencias se presentan los siguientes Estados Financieros de la empresa VARCOM S.A. que fueron objetos de evaluación y que corresponden al período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

### 3.2.1 Balance general

Es un estado financiero básico, conocido también como estado del activo, pasivo y capital contable; a través del cual se puede ver el estado de situación financiera, de posición financiera, de recursos y obligaciones o situación financiera de una entidad a una fecha fijada, pasada, presente o futura, como cualquier otro estado financiero.

VARCOM S.A.  
Balance General  
del 1-01 al 31-12- 2012

Activo		
Corriente		/ Total del activo *100
Caja y bancos	Q 797,156.32	6.8 %
Inventarios	Q 1,380,099.80	11.77 %
Cuentas por cobrar a funcionarios	Q 1,017,118.95	8.67 %
Clientes	Q 2,641,537.71	22.51 %
Cuentas por cobrar		
SAT- Cuentas por cobrar	Q 612,146.48	5.21 %
Otras cuentas por cobrar	<u>Q 3,796,881.87</u>	32.35 %
	<u>Q 10,244,941.13</u>	
Otros activos		
Inversiones	Q 1,400,000.00	11.93 %
Mobiliario y equipo	Q 123,360.77	
(-) Depreciación acumulada	Q (39,032.40)	
Mobiliario y equipo neto	Q 84,328.37	
Equipo de computación	Q 15,138.40	
(-) Depreciación acumulada	Q (10,529.76)	
Equipo de computación neto	Q 4,608.64	
Vehículos	Q 8.67	
	<u>Q 88,945.68</u>	<u>0.76 %</u>
Total del activo	Q <u>11,733,886.81</u>	100%
Pasivo		
Corriente		/ Total del pasivo *100
Proveedores	Q 4,588,993.60	39.11 %
Cuentas por pagar	Q 1,283,946.32	10.95 %
Otras cuentas por pagar	Q 177,788.83	1.51 %
Préstamos bancarios	Q 3,621,727.39	30.87 %
Reserva para indemnizaciones	<u>Q 5,584.19</u>	0.04 %
Suma del pasivo	<u>Q 9,678,040.33</u>	
Capital		
Capital autorizado	Q 500,000.00	4.26 %
Superávit acumulado	Q 1,256,609.23	10.71 %
Ganancia del ejercicio	<u>Q 299,237.25</u>	2.55 %
Suma del pasivo y del capital	Q <u>11,733,886.81</u>	100%

Fuente Estados financieros de la empresa VARCOMS.A.

### 3.2.2 Estado de resultados

Es un estado financiero básico que muestra los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta en el resultado de las operaciones de un negocio, durante un período cubierto.

VARCOM S.A.  
Estado de Resultados  
del 1-01 al 31-12- 2012

Ingresos		
Venta de bienes	Q10,013,400.70	
Venta deservicios	Q 64,732.41	
Otros ingresos	<u>Q 2,285.89</u>	
Total de ingresos	Q 10,080,419.00	106.12 %
Menos devoluciones y rebajas sobre ventas	<u>Q (581,681.38)</u>	(6.12 %)
Ventas e ingresos netos	Q 9,498,737.62	100%
Costo de ventas		
Inventario inicial	Q 1,332,010.00	
Compras	Q 6,395,561.07	
Importaciones	<u>Q 811,726.80</u>	
Sub-total	Q 8,539,297.87	119.39 %
Devoluciones sobre compras	Q 6,667.66	
Inventario final	<u>Q 1,380,099.80</u>	
	<u>Q 1,386,767.46</u>	(19.39 %)
Costo de ventas neto	<u>Q 7,152,530.41</u>	100%
Utilidad bruta en ventas	Q 2,346,207.21	
Gastos de operación		
Gastos de administración	Q 796,384.41	55.32 %
Gasto de ventas	Q 382,210.22	26.55 %
Gastos de logística	<u>Q 261,002.27</u>	18.13 %
Total de gastos de operación	<u>Q 1,439,596.90</u>	100%
Utilidad en gastos de operación	Q 906,610.31	

Gastos financieros		
Intereses comisiones y descuentos bancarios	Q	<u>607,373.06</u>
Utilidad del ejercicio antes del impuesto I.S.R.	Q	299,237.25
	Q	92,763.55
I.S.O. contratos 3 semestres Q32,549.60	Q	<u>97,763.55</u>
Total de costos y gastos	Q	8,592,127.31

Fuente Estados financieros de la empresa VARCOMS.A.

### 3.2.3 Inventarios

Los inventarios se integran de la siguiente forma entre videojuegos y accesorios al final del ejercicio 2012

Nintendo	Q	300,507.40
Play Station	Q	389,214.00
Square-Enix	Q	89,500.25
EA	Q	99,785.00
Rockstar		
north	Q	77,890.15
THQ	Q	28,066.00
2K	Q	55,000.00
Bethesda	Q	10,506.00
Ziáó	Q	23,815.00
Sony	Q	95,320.00
Wii	Q	130,000.00
Microsoft	Q	<u>80,496.00</u>
	Q	1,380,099.80
Total de inventarios	Q	1,380,099.80
		100%

El registro de los inventarios se lleva a cabo en una base de datos sencilla que tiene la capacidad de generar un archivo plano de información exportable a cualquier hoja electrónica.

Es evidente que la cultura organizacional que la empresa ha adoptado no ha creado el sentido de responsabilidad y delegación de tareas que le permitirá mantenerse en mercados tan competitivos como los actuales. Tal es el caso de que por lo menos el 50% de todas las actividades de la organización vinculan al gerente general. El decide qué se compra, qué se vende, los despacho de bodega no se hacen sin su consentimiento, entre otros.

Para el control del registro de entradas y salidas del inventario se observó que no se lleva el control a través del kardex, se lleva un registro computarizado y el mismo esta actualizado, el método que utilizan para la valuación de inventarios es el de primeras entradas, primeras salidas PEPS.

No hay información específica que aplique al negocio de los videojuegos por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT en Guatemala o en la región.

Adicional a las necesidades de stock que pueden venir de los videojuegos de moda, la empresa mantiene los elementos del inventario post venta, por ejemplo: controles remotos, cables, cargadores, entre otros. Que son desechables y requeridos por los usuarios.

También se observó que los productos se encuentran debidamente clasificados, no obstante que la bodega no está en buenas condiciones, en relación a la seguridad de los productos que se encuentran ahí, con respecto al valor que cada uno posee, encontrándose los productos solamente resguardados circulados por una malla, una puerta que se mantiene abierta en donde entra todo el personal, no cuenta con vigilancia de cámaras ni de una persona responsable de lo que en bodega se guarda. Los productos en mal estado están clasificados por aparte, pero no se lleva control de ellos dentro del sistema, lo que hace que sea difícil una generación de reportes y no se pueda realizar inventario físico del producto, para cuantificar el monto de los mismos.

### 3.2.5 Propiedad, planta y equipo

Al final del ejercicio 2010 la propiedad planta y equipo estaba integrado de la siguiente manera

Mobiliario y equipo	Q	123,360.77	89 %
Equipo de computación	Q	15,138.40	10.92 %
Vehículos	Q	8.67	0.08 %
	Q	<u>138,507.84</u>	<u>100 %</u>

### 3.2.6 Préstamos bancarios

La empresa incrementó su préstamo bancario derivado del volumen de operaciones que maneja, ampliando con esto la capacidad de producción y mejora de sus instalaciones.

Préstamo Bancario Q 3,621,727.39.

### 3.2.7 Gastos Financieros

Operaciones Bancarias		
Diferencial Cambiario	Q	106.17
Comisiones Bancarias	Q	9,118.72
Intereses Bancarios	Q	529,910.14
Descuento por Pronto pago	Q	<u>68,238.03</u>
Total	Q	607,373.06

### 3.2.8 Cuentas por pagar

La integración de los cuentas por pagar de la empresa es la siguiente:

Proveedores	Q 4,588,993.60	76 %
Cuentas por pagar	Q 1,283,946.32	21 %
Otras cuentas por pagar	<u>Q 177,788.83</u>	<u>3 %</u>
	Q 6,050,728.75	100 %

### 3.2.9 Ventas

Dentro del rubro de ventas de administración se encuentran los siguientes saldos al 31 de Diciembre de 2012.

Venta de bienes	Q 10,013,400.70	99 %
Venta de servicios	Q 64,732.41	0.60 %
Otros ingresos	<u>Q 2,285.89</u>	<u>0.40 %</u>
Total de ingresos	<u>Q 10,080,419.00</u>	<u>100 %</u>

### 3.2.10 Gastos de Operación

Dentro del rubro de gastos de operación se encuentran los siguientes saldos al 31 de diciembre de 2012.

Gastos de operación		
Gastos de administración	Q 796,384.41	55 %
Gasto de ventas	Q 382,210.22	27 %
Gastos de logística	<u>Q 261,002.27</u>	<u>18 %</u>
Total de gastos de operación	<u>Q 1,439,596.90</u>	<u>100 %</u>

En estos rubros se incluye el total de gastos de la empresa, desglosados en 55 departamentos a los que se les asigna un gasto.

### 3.2.4 Registro contable

Los registros contables se ingresan en un sistema computarizado hecho específicamente para tal actividad. Cada departamento funciona con diferentes controles y/o programas. Por ejemplo: el sistema que se utiliza para facturación no está vinculado con el que se controla el inventario, ni la contabilidad.

En un escenario ideal VARCOM, S. A. dependería solo de un sistema para toda la actividad comercial.

El producto en mal estado se almacena con la intención de hacer efectivas algunas garantías con el fabricante, sin embargo, cuando el equipo en mal estado es resultado de una importación los costos de envío son altísimos, por lo que en la mayoría de los casos se opta por almacenarlos y tratar de obtener algún descuento en próximas compras.

### 3.2.11 Área de auditoría (evaluación del control interno)

Las oportunidades de mejora identificadas son innumerables, sin embargo, para efectos de ésta práctica se presentarán los resultados que involucran directamente a los inventarios. De no ser así nos estaríamos involucrando en un proceso de reestructura general y superaría los límites y el alcance definidos previamente para este trabajo.

Se ha indicado con anterioridad que VARCOM, S.A. no opera correctamente sus inventarios, por ende el costo de producción y costo de ventas no refleja el costo real, por lo que la información no es confiable y oportuna. A continuación se detalla la situación actual del área.

## Bodega

- No existe un manual de procedimientos, pero que no obstante, por la experiencia del jefe de bodega, han logrado controlar las actividades del área, no obstante que están a la espera de tecnificar las labores.
- La persona que está a cargo de esta bodega posee una gran experiencia y muestra un amplio conocimiento relacionado con su área.
- Se efectuó un recorrido por la bodega y se pudo observar que el producto se coloca en cajas plásticas y están ordenados por clase de producto, y contienen el nombre y código del producto, así como las unidades físicas teóricas.
- El proceso de ingreso de productos a bodega es el siguiente: el gerente general realiza la compra del producto que conviene colocar a la venta. El transportista se presenta con la persona encargada de recepción, éste a su vez chequea que los documentos que le entrega el transportista sean los siguientes: recibo de productos, facturas que avalan el tipo, cantidad y valor de los productos, control de calidad de los productos. Con estos documentos procede a chequear que la cantidad que se detallan en los formularios, coincidan con los que llevan físicamente, y que tengan su porcentaje de calidad, este último evaluado por el Gerente General, luego de haber efectuado este procedimiento proceden a firmar de recibido y remiten copia al departamento Financiero para el respectivo pago, posteriormente luego este departamento tabula la información, gestiona el requerimiento de la factura al productor, para luego emitir el pago respectivo.
- El proceso de la salida de los productos es el siguiente: el jefe de ventas emite un requerimiento avalado por la gerencia, este requerimiento es entregado a la bodega, el jefe de la bodega verifica que el requerimiento cumpla con las firmas respectivas, chequea la existencia y procede a despachar, al mismo tiempo descarga el producto del sistema.
- La bodega posee una entrada, la cual sirve como área de descarga de productos, donde es verificada por los auxiliares de bodega, es la misma en donde se efectúa el despacho del

producto que sale a la venta, en esta entrada no puede ingresar personal ajeno a esa área. Como resultado de la entrevista y el cuestionario se estableció que no existen procedimientos para la clasificación y contabilización de productos en mal estado. La gerencia no le da la importancia correspondiente a los inventarios, por lo que a fin de año, la toma física se efectúa únicamente con fin fiscal para cumplir con requerimientos de la Superintendencia de Administración Tributaria, al no cumplir con lo establecido en el artículo 42 numeral 3 decreto 10-2012 del Impuesto sobre la Renta ISR, la empresa corre el riesgo de ser sancionado con una multa de Q 5,000.00 la primera vez de Q10,000.00 la segunda vez y en caso de incumplir mas de dos veces aplicara una multa de Q10,000.00 mas el equivalente a 1 % de los ingresos brutos obtenidos por el contribuyente durante el ultimo mes en el cual incumpla con esta obligación, todo esto según lo establecido en el artículo 94 numeral 13 del código tributario y sus reformas.

- El proceso de salida de los productos de la bodega se ampara con la orden de traslado, y la factura de venta correspondiente, los auxiliares cotejan que los datos de los documentos coincidan y el jefe de bodega da la orden. Se indagó con el jefe de la bodega y sus auxiliares, resultado de esto corroboraron que no existe un manual de procedimientos de control interno, ni alguna instrucción por escrito que los guíe sobre la forma correcta de realizar su trabajo. El sistema de Inventarios se alimenta de una manera oportuna y como consecuencia genera los reportes correspondientes que indican la existencia de producto, cómo está clasificado el mismo y una separación del producto en mal estado, mas esto no indica que sean confiables.
- Resultado de los cuestionarios y entrevistas al personal de la bodega se comprobó que no se efectúan tomas físicas de inventarios mensuales, por lo que no se tiene certeza de la cantidad de existencia del producto en la bodega; y de igual manera la cantidad exacta del producto en mal estado. La empresa cuenta con un programa que tiene los siguientes módulos: contabilidad, bancos, proveedores, clientes, productores, activos y planillas; „El método de evaluación de inventario que utilizan es el método de Primeras Entradas, Primeras Salidas –PEPS-, el artículo 41 del Decreto 10-2012 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece: “Valuación de inventarios. La valuación de la existencia de

mercancías al cerrar el periodo de liquidación anual debe establecerse en forma consistente con alguno de los métodos siguientes:

1. Costo de producción.
2. Primero en entrar primero en salir (PEPS).
3. Promedio Ponderado.
4. Precio Histórico del bien.

### 3.2.11.1 Análisis de Auditoría

Morales López y Asociados, S. C.  
15 calle 1-80 zona 14, 9o. nivel, oficina 905  
Teléfono 25338180-25338181

Guatemala, 25 de Junio de 2013

Señores  
Consejo de Administración  
VARCOM S. A.  
Ciudad

Estimados Señores:

De acuerdo a las pláticas sostenidas en la reunión del día 20 de Junio del corriente año, les presentamos la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo la sistematización para el manejo del área de inventarios en la empresa a su cargo.

Objetivo del Trabajo Propuesto

Evaluar las políticas y procedimientos de Control Interno existentes en el Área de Inventarios, determinar los procedimientos adecuados para que las transacciones llevadas a cabo en el Área de Inventarios de la Empresa Variedades Comerciales, S. A. sean ejecutadas de acuerdo con lo establecido por la Administración y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y tomar como medida de evaluación el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Como producto de nuestro trabajo entregaremos lo siguiente

1. Carta a Gerencia donde se incluirán los hallazgos y recomendaciones del trabajo efectuado.
2. Un informe donde se incluya la propuesta de sistematización con la opción a automatizarse a la mayor brevedad posible y que permita el manejo y control de los inventarios.

#### Forma en que se llevará a cabo el trabajo propuesto

1. Levantamiento de datos sobre controles existentes  
En esta etapa se hará una recolección de datos correspondientes al Control Interno de la empresa.
2. Evaluación de Procedimientos  
Esta fase se realizará en las instalaciones de la empresa y se refiere al trabajo de cuestionar, narrar y graficar los procedimientos actuales de todas las transacciones de la operatoria de los Departamentos de Bodega, Compras y Ventas, por medio de cuestionarios y cédulas narrativas, estableciendo debilidades de Control Interno existente.
3. Con base al análisis y deficiencias detectadas se hará la preparación de la Carta a la Gerencia y el Informe de la propuesta de la Implementación. La preparación del Informe se llevará a cabo en nuestra oficina y la discusión del Diseño de implementación del manual para el área de inventarios, en las oficinas de la empresa VARCOM S. A.

## Tiempo y Honorarios

El tiempo global que se estima para la ejecución, preparación y entrega del informe será aproximadamente de seis semanas. Los honorarios se basan en tarifas estándar por hora trabajada los cuales se estiman en un total de Q. 50,000.00.

El cobro será efectuado 50 % al iniciar el trabajo y el otro 50 % al momento de entregar los informes.

Agradecemos la oportunidad que se nos brinda al presentar esta propuesta y poder prestar nuestros servicios profesionales.

Atentamente,

Licda. María Lucila Morales López

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 1234

## Carta de Compromiso

Guatemala, 29 de Junio de 2013

Ingeniero  
René González  
Presidente Junta Directiva  
Empresa VARCOM S. A.  
Guatemala, Ciudad.

Respetable Ing. González

Usted ha solicitado que se le presente una propuesta de sistematización de Control Interno para el manejo del área de inventarios para su empresa, debido a la falta de controles y procedimientos que tiene actualmente en dicha área, incluyendo los procedimientos adecuados para que las transacciones llevadas a cabo sean ejecutadas de acuerdo con lo establecido por la administración y, tomando como referencia el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Por medio de la presente, tengo el agrado de confirmar mi aceptación y entendimiento de este compromiso. El trabajo será realizado con el objetivo de sistematizar el área de inventarios, evaluarlos procedimientos y controles más importantes en el Departamento de Almacén, determinar si existe un Control Interno adecuado en el proceso de ingresos, almacenaje y salidas de inventario, dar a conocer las principales deficiencias de Control Interno detectadas y sugerir los procedimientos adecuados.

Es responsabilidad de la administración de la empresa el mantenimiento de controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas.

Se espera la total cooperación de parte del personal de la empresa durante el desarrollo del trabajo. Los honorarios se facturarán de acuerdo a lo convenido en la propuesta de servicios profesionales.

Sin otro particular quedo de usted,

Atentamente,

Licda. María Lucila Morales López

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 1234

## Carta de aceptación de servicios profesionales

Guatemala, 29 de Junio de 2013

Ingeniero  
René González  
Presidente Junta Directiva  
Empresa VARCOM S. A.  
Guatemala, Ciudad.

Favor de llenar la constancia de Aceptación por la prestación de los servicios profesionales, si se encuentran de acuerdo a lo indicado anteriormente.

Aceptada: Ingeniero René González

Firma \_\_\_\_\_

Guatemala, 29 de Junio de 2013

**Nota:** Favor enviar la presente debidamente llena como muestra de aprobación

## Índice de papeles de trabajo

Descripción	PT
Planificación de la Sistematización para el Manejo del Área de inventarios	
Programa de la Sistematización para el Área de Inventarios	A-1
Cuestionario de Control Interno	B-1
Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Compras	C-1
Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Almacén	D-1
Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Ventas	E-1
Cédula de Deficiencias de Control Interno de Inventarios	F-1
Determinación de los Problemas más Frecuentes de Control Interno de Inventarios	G-1
Informe de Hallazgos y Recomendaciones	H-1

### Observaciones

- La Planificación del Área de Inventarios;
- Los Cuestionarios Cedula B-1;
- Cédulas Narrativas C-1, D-1, E-1;

Ver Anexos

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Determinación de los problemas de control interno de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		G-1 1/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	20/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	02/09/2013

Como resultado de la evaluación de control interno realizada, se detectaron varias debilidades, siendo las más frecuentes las que se detallan a continuación:

### Falta de codificación en la mercadería

Se determinó que la mercadería que integra el inventario no cuenta con un código mediante el cual se facilite la localización de los productos almacenados en la bodega.

La codificación es de suma importancia cuando la cantidad de artículos es muy grande y se hace imposible identificarlos por sus respectivos nombres, estilos, tamaños, etc. Y permite procedimientos de almacenaje, operación dentro de la bodega y control eficiente de las existencias.

### No se practican inventarios físicos

De acuerdo a lo observado y a las respuestas proporcionadas por el Jefe del Almacén, no se practican inventarios físicos por desconocer el procedimiento adecuado del mismo. El inventario físico se realiza con el fin de verificar que las existencias físicas concuerden con el inventario en libros, para el Auditor es importante observar la toma de este inventario porque así puede satisfacerse de que los procedimientos seguidos al efectuar los recuentos son adecuados para determinar la totalidad de los inventarios propiedad de la empresa y las condiciones en que se encuentran. Es importante mencionar que el inventario físico es necesario también para determinar posible mercadería obsoleta, descubrir mercadería en malas condiciones o posibles faltantes que se puedan deber a errores o irregularidades.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Determinación de los problemas de control interno de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		G-1 2/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	20/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	02/09/2013

No se cuenta con registros adecuados para llevar un control eficiente en los ingresos y salidas de mercadería

En el Departamento de Almacén no se cuenta con un adecuado sistema de kárdex de Inventarios para la actualización de los mismos y que permita llevar el registro sobre los ingresos, salidas y saldos de cada uno de los ítems que integran el inventario, el cual debe ser actualizado diariamente según los movimientos o transacciones que se lleven a cabo, de igual forma se ha observado que no hay una persona responsable de cada una de las operaciones que se realizan.

Inexistencia de formas impresas previamente pre enumeradas para ser utilizadas en las transacciones relacionadas con los inventarios

Para las operaciones que se relacionan con Almacén, no hay formas impresas y pre numeradas de cotizaciones, órdenes de compra, requisiciones de mercadería al Almacén, Notas de Crédito y Débito para las devoluciones o rebajas sobre Ventas y sobre Compras. Estas formas pre numeradas son de suma importancia para el adecuado control de las existencias, además para tener respaldo de todas y cada una de las transacciones que se llevan a cabo en el Departamento de Almacén.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Determinación de los problemas de control interno de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		G-1 3/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	20/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	02/09/2013

### El departamento de almacén no emite reportes

Se detectó que en el Departamento de Almacén no se emite ningún reporte por escrito para los departamentos de Compras, Ventas y Contabilidad, y según los principios de Control Interno especifican que: En Almacén se tiene que informar sobre las existencias de cada producto, en todos los estilos, tamaños y colores, así como entradas y salidas, después de anotados éstos movimientos, dichas existencias deben cotejarse con las de los submayores de inventario localizándose inmediatamente las diferencias detectadas. Los reportes son muy importantes, puesto que permiten planear, ejecutar y controlar adecuadamente las existencias que se poseen y que son necesarias para atender las operaciones normales de la empresa.

### No existe supervisión en actividades relacionadas con inventarios

Esta debilidad en el Control Interno es muy importante, porque provoca que en el almacén surjan problemas tales como: Robo de mercadería, desperdicios de material de empaque, deterioro de los inventarios, manipulación de la documentación de soporte, compras innecesarias.

Sin una supervisión adecuada no se puede conocer si el personal está desarrollando su trabajo en forma oportuna, adecuada y apegada a los controles existentes, adicionalmente a esto se ve afectada la utilidad de la empresa.

### Hay libre acceso a personal no autorizado

Se pudo constatar que la entrada al almacén es permitida además de los encargados de llevar el control de las existencias, al personal de Ventas.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Informe de hallazgos y recomendaciones</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		H-1 1/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	04/09/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	10/09/2013

## Informe de hallazgos y recomendaciones

Guatemala, 04 de Septiembre de 2013.

Señores

Consejo de Administración

VARCOM S. A.

Guatemala, Ciudad.

Respetables Señores:

De acuerdo a la Evaluación de Control Interno practicada en el Área de Inventarios del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, de la Empresa VARCOM S. A. se ha concluido con la revisión del sistema de control interno. El trabajo fue realizado de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, es importante señalar que la revisión se limita únicamente a las operaciones relacionadas con inventarios en los departamentos de Compras, Almacén y Ventas.

Los objetivos de esta evaluación son los siguientes:

- ✓ Evaluar los procedimientos y controles más importantes en el departamento de Almacén.
- ✓ Evaluar si existe un control interno adecuado en el proceso de ingresos, almacenaje y salidas de inventario en el Departamento de Almacén.
- ✓ Dar a conocer las principales deficiencias de control interno detectadas en el área de inventarios y sugerir los procedimientos adecuados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, surgieron hallazgos y recomendaciones los que se detallan a continuación

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Informe de hallazgos y recomendaciones</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		H-1 2/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	04/09/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	10/09/2013

## Hallazgo

En el almacén no se practican inventarios físicos, la mercadería y los estantes donde se coloca no se encuentran codificados para que sea más fácil su identificación, en el recinto de almacenaje se pudo observar que el espacio físico es reducido debido al desorden en que se encuentran todos los productos.

## Consecuencia

Si no se practican inventarios físicos no hay verificación de los registros contables sobre existencias, no se tienen parámetros para determinar mercadería dañada, obsoleta o de lenta realización. Si no se cuenta con una codificación para el inventario, se dificulta llevar con exactitud el control de las características del producto que se encuentra en existencia para el proceso de facturación y en el caso de los estantes sin codificación se pierde más tiempo tratando de localizarlos productos que se deben despachar y algunas veces se deja de vender.

## Hallazgo

No se aplica una adecuada segregación de funciones en las actividades relacionadas con los departamentos de Almacén y Contabilidad se puede observar que no se lleva a cabo la supervisión necesaria para verificar el cumplimiento de las tareas y registros realizadas por los empleados de Almacén.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Informe de hallazgos y recomendaciones</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		H-1 3/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	04/09/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	10/09/2013

## Consecuencia

Puede darse el caso de alteración en la información y que surjan errores e irregularidades en los procedimientos de registro de inventarios; y sin supervisión no se puede afirmar que el personal esté efectuando el trabajo en forma oportuna, adecuada y apegada a los controles existentes, además no se pueden establecer las funciones de cada empleado.

## Hallazgo

Para el manejo de inventarios no se han diseñado e implementado formatos pre enumerado de documentos para respaldar los procesos de compras, ingresos y salidas de almacén devoluciones sobre compras y ventas; y la entrega de mercadería a los pilotos para la distribución a los diferentes clientes.

## Consecuencia

Los precios de compra y selección del proveedor pueden ser manipulados a conveniencia de las personas que realizan las compras, se corre el riesgo de que las mercaderías compradas no llenen los requisitos solicitados, así también de realizar erogaciones por compras sin atender calidad y precio del producto, no hay documentos para comprobar cuando se devuelve o recibe la mercadería y no es posible delegar responsabilidad a los pilotos sobre los pedidos entregados para su distribución.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Informe de hallazgos y recomendaciones</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		H-1 4/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	04/09/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	10/09/2013

## Hallazgo

En el Departamento de Almacén no se maneja un registro adecuado de los movimientos de ingresos y salidas de mercadería, no hay restricción de ingreso al recinto de almacenaje para personas no autorizadas.

## Consecuencia

Con los procedimientos y registros actuales no se garantiza el registro de todas las entradas y salidas de inventario, no se puede designar responsabilidad a los empleados de Almacén puesto que esta situación puede provocar fugas de mercadería o pólizas de alteración de saldos.

En mi opinión, los procedimientos de control y manejo en el área de Inventarios de la empresa VARCOM S. A. hasta el 31 de diciembre de 2012 no son eficientes juzgando a la luz de los resultados y bajo las circunstancias en que opera.

Atentamente,

María Lucila Morales López  
Auditoría

## Observaciones

Las recomendaciones a los hallazgos se encuentran en el Capítulo 4, numeral 4.1.5.

### 3.3 Sistema de control

#### 3.3.1 Tipos de estándares

Los empleados trabajan bajo metas como estándares, su fin primordial es cumplir con metas de ventas mensuales, que le permiten obtener un rendimiento productivo. La calidad de los productos que se distribuyen es fundamental, por lo que se tienen relaciones con proveedores demarcas reconocidas y certificadas que ofrecen productos de calidad y de alta demanda por parte de los consumidores.

El almacenamiento de los productos para la venta debe realizarse de una forma cuidadosa y atendiendo a la naturaleza del producto, es decir, que los productos se almacenan en un lugar específico dentro de la bodega principal dependiendo del tipo de producto que se trate.

La medición del desempeño aplicada a las actividades de inventario, incluye la evaluación a las siguientes áreas del departamento de operaciones.

- El área de compras, cuyo personal realiza todo lo referente a la compra de productos para la venta.
- El personal del área de inventario, facturación y liquidación, debe desarrollar las tareas referentes al control de los pedidos de ventas, ingresándolos al sistema informático.
- El área de bodega principal se encarga del almacenamiento de los productos, así mismo de la preparación de los consolidados de ventas (productos de embarques de pedidos de venta) y la limpieza de su área de trabajo.
- El área de despachos y devoluciones, prepara el producto de venta para que este pueda ser cargado al vehículo distribuidor en las mejores condiciones.
- El área de flota de mantenimiento, se encarga del mantenimiento y la limpieza de los vehículos distribuidores.

- El personal del área de ventas realiza la colocación del producto y promociona para dar a conocer los nuevos productos en diferentes establecimientos comerciales.
- La promoción de los productos se realiza organizando torneos competitivos, haciendo rebajas y colocando facilidades adquisitivas para el cliente.

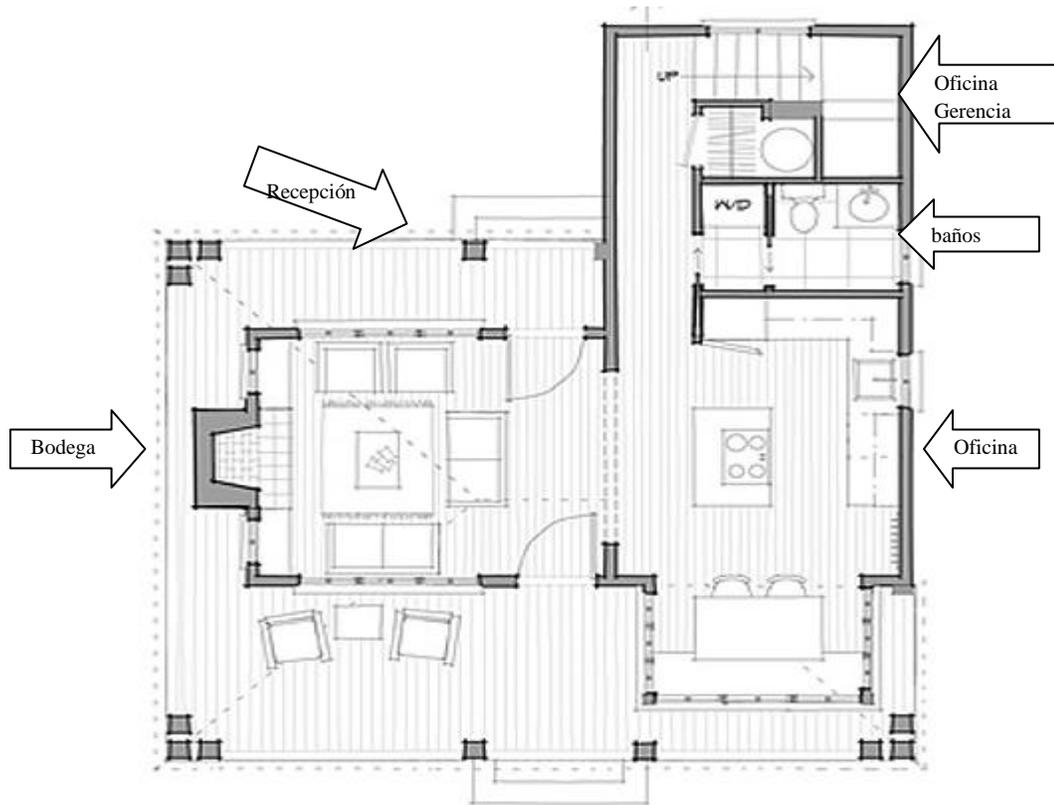
### 3.3.2 Sistema de inventario

#### Distribución física del área de bodega de inventario

Las actividades de inventario se llevan a cabo en una bodega de VARCOM S.A., siendo la bodega principal la que resguarda el producto destinado para la venta, el área de despachos es la que realiza todas las actividades referentes a la preparación de los embarques para que estos se encuentren listos para expedirse, en cuanto al área de devoluciones es la encargada de almacenar temporalmente el producto devuelto, ya que luego se traslada a la bodega principal para poder ser requerido para una nueva venta. Las actividades administrativas necesarias para realizar el proceso de distribución se realizan en el área de oficinas del departamento de operaciones.

Se realizan diariamente, haciendo únicamente el conteo de ciertos productos del total existentes en bodega principal, esto se realiza en base a un cronograma que establece los productos que deben inventariarse por día, siendo entre 6 y 8 días el lapso en que se repite el inventario de un mismo producto.

Figura 3  
Distribución actual de bodega y oficinas



Fuente: Registros VARCOM, S. A.

### 3.3.3 Identificación de los procedimientos de las operaciones de inventario

El proceso se identifica fácilmente por medio de tres fases que pueden ser conocidas como procedimientos, los cuales son: la compra, almacenamiento y venta de artículos.



#### Contingencias – Riesgo

- El proceso actual funciona con los volúmenes de venta actuales, pero si la empresa creciera en ventas no tendrían capacidad de respuesta. No prevén a futuro por lo que corren el riesgo de perder clientes fijos, quienes necesitan abastecerse en periodos de ventas altos, como ejemplo la navidad, día del niño entre otros.

#### 3.4.2 Características del procedimiento de compra

Se realiza en forma directa (de la empresa al proveedor), es decir, sin intermediarios. En cuanto a las órdenes de compra estas deben ser archivadas por un período no menor de un año, para poder llevar registro y control historial de las compras.

Las compras se pagan al crédito en 30, 60, 90 y 120 días según negociaciones particulares para cada pedido por volumen, devoluciones y otros factores influyentes como la navidad, el día del padre, día del niño, entre otros.

#### Contingencias – Riesgo

- Cada vez que se deben hacer compras se evalúa qué sale más barato, importar o comprar localmente.
- Cuando no hay efectivo disponible en bancos se hace uso de tarjetas de crédito de los socios y después ellos cobran o solicitan más dinero. Esto se ve reflejado en los estados financieros.

#### 3.4.3 Responsables

Actualmente los responsables de la operación del inventario son el contador, el asistente de ventas y el bodeguero.

En la propuesta se involucrará a los mismos personajes para no incurrir en necesidades organizacionales que no podrán ser tratadas en este trabajo. Como ya se mencionó anteriormente VARCOM, S. A., no cuenta con descripciones de puestos, misión, visión ni nada con una secuencia organizacional eficiente.

#### Contingencias – Riesgo

- Las personas son responsables de lo que ellos consideran en su trabajo, quedan sin realizar tareas por no estar oficialmente asignadas o por tergiversaciones en la línea de mando Ejemplo:
  - El contador no solicita al gerente comprobantes de compra de cada producto, en ocasiones se registra hasta que el producto esta por ingresar a bodega.

#### 3.4.4 Registros

El proceso de compra actual requiere de los siguientes documentos para poder llevarse a cabo.

- ✓ Formato del modelo teórico de abastecimiento de producto para la venta.
- ✓ Orden de compra.
- ✓ Documento de recepción del producto de proveedores en bodega principal.
- ✓ Copia de la factura de compra.
- ✓ Documento de verificación de precios de una compra.

El proceso de conteo del producto recibido por motivo de compra se realiza sin tener información previa de la cantidad y tipo de producto que ingresa, para que en bodega principal llenen un documento donde indique la cantidad y descripción del producto que está ingresando a bodega.

#### Contingencias – Riesgo

- Cada contador hace uso de su criterio para el registro de la información, en algunos casos incluso haciendo uso incorrecto de los criterios contables y de auditoría.

- En la historia de la empresa han sido muchas las formas de llevar los registros, no es homogénea.

### 3.4.5 Almacenamiento de artículos para la venta

En bodega principal existen dos formas de entrada de producto, siendo la primera originada por compra de producto para la venta y la segunda debido a devoluciones del producto vendido.

Los ingresos y egresos son controlados únicamente por boletas. Las compras de producto se reciben directo sin solicitud de autorizaciones y para el caso de las devoluciones se reciben solamente si el gerente general lo autoriza.

#### Contingencia – Riesgo

- De continuar operando de esta forma es probable que no se tenga capacidad de respuesta en caso de pedidos grandes abastecerá las sucursales de El Salvador y Honduras.
- La empresa es vulnerable a los robos internos o cambio de piezas y partes.
- Los productos electrónicos sufren desperfectos fácilmente por humedad, golpes, malos manejos en la estiba y empaque.

### 3.4.6 Características del procedimiento de almacenamiento

El bodeguero ha asignado ubicaciones lógicas y funcionales para él, no es un estándar, es algo personalizado. Tales decisiones han sido necesarias por el mal estado del techo y humedad en las paredes. Aplicando el criterio de las personas que laboran en el área se ha asignado a cada producto un lugar.

#### Contingencia – Riesgo

Se hace uso inadecuado de los espacios físicos. Cada producto debería tener un costo asignado de almacenamiento. Un costo marginal.

### 3.4.7 Información complementaria sobre el procedimiento de almacenamiento de artículos para la venta

El control del manejo de productos dentro de la bodega principal se realiza por medio de inventarios físicos practicados diariamente, para ser comparados posteriormente con lo que el sistema tiene registrado. La selección de los productos a tomarse en cuenta para el inventario físico depende de la rotación que estos tengan en bodega, habiendo un día específico para que ciertos productos sean inventariados.

#### Contingencia – Riesgo

Esta actividad se usa para mantener alerta a todo aquel que quiera llevarse algo de la empresa. Es para hacer notar que el jefe está pendiente de lo que tiene en la bodega, no es un registro que sirva de apoyo real.

### 3.4.8 Descripción de las actividades del procedimiento de despacho de artículos para la venta

Las ventas se realizan durante la jornada diurna, para poder facturar en su momento y realizar un reporte de preventa que debe ser entregado al gerente de ventas, en el cuál se presenta lo que se facturó (en base al producto disponible en bodega) en comparación con lo que se pretendía vender, indicando el porqué de la diferencia.

Estando el producto contado en bodega de despachos se procede a separar el consolidado perteneciente a los diferentes territorios a los cuales se les despachará. El proceso de separación se realizará chequeando el documento de salida de bodega específico para cada territorio y colocando el producto en forma ordenada sobre tarimas en un área de la bodega de despachos de donde luego se trasladará a los vehículos distribuidores.

Para darle salida al producto de bodega de despacho se utiliza el montacargas, maquinaria y equipo.

Contingencia – Riesgo

En épocas de venta alta, los despachos se demoran.

### 3.4.9 Características del procedimiento de despacho

La empresa cuenta con clientes dentro y fuera del perímetro de la capital , la identificación de los cliente es geográficamente contando cada territorio o ruta (contiene varios clientes) con un código. En el caso de ventas a mercados especiales (supermercados y distribuidores equipo para el hogar) cada cliente posee su código que lo identifica al realizar las ventas.

Contingencia – Riesgo

La mercadería no está asegurada y Guatemala cada día tiene índices más altos de violencia. Solo el vehículo de los despachos tiene seguro.

### 3.4.10 Problemas en la compra de artículos para la venta

Dentro de la bodega principal, los formatos de registros de entrada del producto que se compra se utilizan en forma inconstante o discontinua.

Contingencia – Riesgo

Las compras son algo que vincula directamente a la gerencia y no siempre cumple con el uso de documentación provocando la falta de registros.

### 3.4.11 Problemas en el despacho de artículos para la venta

Se observó que no se hace el uso adecuado de las canastas plásticas, por desconocimiento falta de capacitación sobre el manejo de las mismas.

El personal se limita a conocer sobre sus tareas laborales, sin tener una herramienta que le permita informarse y tener una noción más amplia del proceso de distribución de productos masivos.

#### Contingencia – Riesgo

1. El producto es maltratado, antes, durante y después de salir de la bodega.

### 3.5 Análisis económico – financiero en el corto, mediano y largo plazo

Miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ingresos o en efectivo durante un período contable. Todas las empresas tienen como propósito producir los mejores resultados con un mínimo de inversión y una de las formas de controlar la adecuada utilización de los recursos disponibles es mediante el cálculo periódico de la rotación de los activos que posee la empresa.

Para determinar con certeza lo que VARCOM, S. A. ha gastado en multas, ventas no atendidas, penetración al mercado, comisiones, entre otros. Habría que sumergirse en una consultoría que evalúe el mercadeo, las ventas, las compras, lo fiscal y lo familiar.

Lo que resulta notorio a la vista de los estados financieros es una gran cantidad de cuentas por cobrar a los socios y el impacto directo que esto tiene a los inventarios es que en algunas ocasiones no ha habido disponibilidad para compras y pagos al día.

Y en el análisis físico de la situación es notorio que la bodega y su funcionamiento no son la prioridad.

### 3.5.1 Posibles contingencias fiscales con los inventarios

No hay manera de determinar si todos los productos que están en la bodega han sido registrados, los datos no son exactos y probablemente la rotación de contadores y personal de esa área también sean la causa de esa dificultad, detectando extravió de algunos documentos que amparan dichos registros.

### 3.5.2 Razón de rotación de inventarios de productos terminados

La rotación de inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un período determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercaderías permanecen menos tiempo en bodega, corriendo el riesgo de que la empresa en determinado momento se quede sin inventarios, una rotación baja indica la existencia de producto obsoleto, mismos que repercuten en las ventas y utilidades.

Rotación de inventarios		
Costo de ventas	<u>Q 71,525,320.41</u>	51.82
Inventarios	Q 1,380,099.80	
Días al año	<u>360</u>	6.95
Rotación de inventarios	51.82	

En este caso 6.95 indica que la rotación se da a cada 7 días aproximados, dando como resultado de la fórmula que la rotación de inventarios al año es alta, a pesar de ser buena, se recomienda a la empresa que debe considerar las reservas de inventarios.

### 3.5.2.1 Prueba de liquidez

Son aquellas razones en las cuales intervienen los inventarios, para determinar la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos a corto plazo a su vencimiento

#### Prueba ácida

$$\frac{\text{Activo corriente- inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{Q10,244,941.13 - Q1,380,099.80}{Q9,678,040.33} = \frac{Q8,864,841.33}{Q9,678,040.33} = 0.92$$

Representa la capacidad para cubrir las deudas o pasivos a corto plazo, o bien, representa el índice de solvencia inmediata de la empresa.

Quiere decir que por Q1.00 que debe solo tiene Q0.92 centavos para cubrir su deuda a corto plazo, por lo que sus activos circulante menos inventario, no es suficiente para cubrir la deuda a corto plazo.

### 3.5.2.2 Índice de solvencia

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{Q 10,244,941.13}{Q 9,678,040.33} = 1.6$$

Si el resultado de dividir el activo corriente y el pasivo corriente es mayor a 1 la empresa se encuentra solvente, en este caso el resultado es 1.6.

### 3.5.2.3 Capital Neto de Trabajo

$$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente} = Q 10,244,941.13 - Q 9,678,040.33 = Q566,900.80$$

Si el pasivo es menor al activo la empresa está bien en sus obligaciones financieras a corto plazo, en esta operación vemos que si se cumple la fórmula aplicada a la empresa.

### 3.5.3 Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores).

Pasivo total	<u>Q 9,678,040.33</u>	0.82
Activo total	<u>Q 11,733,886.81</u>	

En este caso la razón es baja y es favorable para los acreedores porque se encuentra protegida su inversión, desde luego para los accionistas pues ellos son los dueños de la entidad.

#### 3.5.3.1 Razón apalancamiento

Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

Pasivo total	<u>Q 9,678,040.33</u>	4.71
Capital	Q 2,055,846.48	

En este caso la razón es mayor que 1, significa que las deudas superan al capital lo que determina que la empresa no es productiva en el renglón de uso de pasivo. Una razón alta indica que la empresa se encuentra en serios problemas, solo es justificable cuando existe apalancamiento, es decir se generen utilidades para pagar la carga financiera (capital mas intereses) pero no deja de haber riesgo financiero.

### 3.5.4 Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

#### 3.5.4.1 Rotación de Activos

$$\frac{\text{Ventas totales Q } 9,498,737.62}{\text{Activos totales Q } 11,733,886.81} = 0.81$$

Esto quiere decir que por cada Q 1.00 que la empresa tiene en activos genera Q 0.80 centavos de ventas, cuando mayor es el ratio, mejor será el uso de los activos que la empresa esta haciendo para generar ingresos. Sin embargo, gran cantidad de ingresos no siempre se transfiere en una gran cantidad de beneficios.

### 3.6 Análisis fiscal (legal)

En Guatemala existe la base legal según nuestra tributación que tiene la Superintendencia de Administración Tributaria SAT para poder verificar los inventarios físicos de las empresas son los siguientes:

Para tal efecto a pesar que la Ley del ISR establece la obligación de reportar inventarios a la SAT y según el Código Tributario Decreto 6-91, artículo 98, numeral 10, la Superintendencia de Administración Tributaria SAT puede requerir la revisión física de cualquier inventario siempre y cuando el Contribuyente tenga inventario.

Con la vigencia de las nuevas regulaciones del Impuesto Sobre la Renta contenidas en el Libro I Decreto 10-2012, según lo establecido en el artículo 42 numeral 3, se tiene la obligación de elaborar inventarios al 31 de diciembre y 30 de junio de cada año y reportarlos a la Superintendencia de Administración Tributaria por los medios que esta ponga a disposición de

los contribuyentes, es decir que a partir del mes de julio del presente año se deberán reportar las existencias de mercaderías al 30 de junio 2013 y en el mes de enero del 2014, las existencias al 31 de diciembre 2013 y así sucesivamente. Refiere la norma fiscal que los inventarios practicados al 31 de diciembre de cada año, se deben asentar en el libro de inventarios.

Esta información deberá ser enviada a la Superintendencia de Administración Tributaria sin necesidad de requerimiento y al no cumplir con esta obligación, el contribuyente será sancionado con una multa de Q. 5,000, la primera vez, de Q. 10,000 la segunda vez y en caso de incumplir más de dos veces se aplicará una multa de Q. 10,000 más el equivalente al 1% de los ingresos brutos obtenidos por el contribuyente, durante el último mes en el cual incumpla con esta obligación, todo esto según lo establecido en el artículo 94 numeral 13 del Código Tributario y sus reformas.

En atención a lo anterior, es preciso que los contribuyentes obligados a cumplir con el envío de esta información, verifiquen los controles existentes sobre los inventarios de mercaderías, para minimizar cualquier riesgo en el manejo de los mismos y que las existencias y montos a reportar a la Administración Tributaria en el mes de julio próximo sean los correctos. Al temor del cambio en la ley fiscal, se deben considerar los siguientes controles operativos:

1. Programar oportunamente el conteo físico de los inventarios cada 30 de junio y 31 de diciembre de cada período
2. Validar la exactitud del costo de ventas que se reporte contablemente, considerando que la autoridad tributaria tendrá información semestral del inventario y puede tener mayor control sobre los resultados al final de cada ejercicio fiscal.
3. Tener control de las compras que se reporten en el libro de compras y servicios recibidos y en las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado
4. Supervisar la facturación de todas las salidas de inventario, a sabiendas que la omisión de una venta queda en evidencia al tener la autoridad tributaria información semestral de

inventarios y también tener información mensual de compras reportadas en las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado.

5. Documentar apropiadamente las bajas de inventario por faltantes, deterioro u obsolescencia y pérdidas, considerando lo siguiente:

- a. Los faltantes de inventario se deben de facturar
- b. Para dar de baja inventarios obsoletos se requiere pedir autorización a la Superintendencia de Administración Tributaria.
- c. Los faltantes por robo se deben de denunciar a las autoridades policíacas y acompañar la denuncia al reclamo del seguro o al asiento contable por la baja de inventarios.

Base legal que aplica para control interno el área de Inventarios:

Impuesto Sobre la Renta contenidas en el Libro I Decreto 10-2012

1. Artículo 21 numeral 17. Costos y gastos deducibles. Las pérdidas por extravío, daño o destrucción de los bienes debidamente comprobados y producidos por delitos contra el patrimonio serán registrados como costos y gastos deducibles. Reglamentado bajo el artículo 14 de dicha ley.
2. Artículo 41 numeral 2 Valuación de los Inventarios, consiste en la valuación de las existencias al cierre del periodo de liquidación anual, establecido por el método PEPS. Reglamentado bajo el artículo 31 de dicha ley

NIA 501, Evidencia de la auditoría en áreas específicas; literal A Existencias, de A-1 al A-16 puntualiza la calidad de auditar los inventarios.

NIA 200, indica que para no dar una Opinión inadecuada es necesario obtener la suficiente evidencia en una auditoría.

## Capítulo 4

### 4.1. Propuesta a la problemática

#### 4.1.1 Introducción

Visto con un enfoque holístico la propuesta de solución a la problemática de los inventarios va más allá de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos. También hay que considerar que las soluciones superan el campo de acción de un Contador Público y Auditor.

Si hoy por hoy se hiciera un manual de políticas y procedimientos “per se” para manejar los inventarios tendría efecto solamente en el corto plazo y con alcance limitado porque sería una herramienta sub utilizada, no dinámica ni adaptada a las necesidades de la empresa. Se incluirán dos diagramas de flujo, uno para el proceso de ingreso y otro para el de egresos al inventario, asignando responsables y para todas las otras actividades involucradas o relacionadas se sugieren reuniones con el personal para lograr paulatinamente la sinergia empresarial.

Como parte de la investigación se solicitaron cotizaciones a tres empresas en Guatemala que proveen de software diseñado con parámetros para resolver en un 90% las necesidades que presenta VARCOM, S. A. en los inventarios. El 10% restante se le atribuye al usuario que tendrá que experimentar las fases de inducción, experimentación y aceptación de una nueva herramienta para innovar los procesos actuales a través de la creación de valor.

#### 4.1.2 Antecedentes

La administración de VARCOM S.A. debe de mejorar el control y manejo de los inventarios ya que la empresa posee el recurso necesario para lograr la mejora, utilizando como herramienta el

sistema de control interno, siendo de beneficio directo, esto ayudará a disminuir las deficiencias en la administración de los inventarios.

#### 4.1.3 Justificación

La empresa no posee un manual de políticas y procedimientos para el control de inventario, actualmente utiliza formas de control vulnerables y que no cumplen con todas las funciones de control, contables y de otros registros.

Le sistema de facturación no está vinculado directamente con el control de los inventarios, son actividades paralelas que buscan coincidir a través de conteos diarios.

#### 4.1.4 Objetivos

Proporcionar a la empresa una herramienta eficiente para la gestión y funcionamiento de los inventarios implementando instrumentos administrativos que integren las acciones siguientes:

1. Ingresos y egresos del inventario.
2. Información exacta y oportuna.
3. Evitar el robo y fraude.

#### Beneficios

El inventario es parte fundamental de la operación de cualquier empresa y a través del control interno se lograrán reducir duplicidad de procesos, se contará con información oportuna y exacta.

#### Beneficiarios

Toda la organización. En particular los departamentos de ventas, contabilidad y gerencia.

Ventajas de la implementación de manuales de procedimientos

- Ya no hay que inventarse nada, ni recurrir a métodos no comprobados. En ellos se encuentra detalle de los procedimientos.
- Se explica claramente los pasos a seguir con responsabilidades asignadas, tiempos y líneas de mando.
- Permite hacer más eficiente el uso del tiempo evitando reproceso.

## Descripción de la propuesta

Se fundamenta en las bases del control interno, la funcionalidad y el sentido práctico para garantizar certeza e información oportuna. Los inventarios constituyen un factor importante para la empresa, debido a que del inventario depende la producción de la empresa

## Implementación de un ambiente de control adecuado

Para llevar a cabo esta fase de la propuesta es necesario el involucramiento de la gerencia general y los líderes de cada área en una primera etapa, de tal forma que la información se conduzca de forma adecuada a los otros empleados. Comúnmente las personas son reacias al cambio y debe evitarse cualquier tipo de situación incómoda.

## Implementación del control interno en los inventarios

Se deben considerar todas las actividades normales y extra curriculares que la actividad con los inventarios requiera. La implementación de los controles internos y seguimiento es responsabilidad de la administración.

## Normas de aplicación general

- Debe ser del conocimiento de todos los empleados en forma general y en sus particularidades por los directamente vinculados a los inventarios
- Cada empleado es responsable ante sus jefe
- Deben llevarse a cabo jornadas de supervisión a todo nivel
- Las instrucciones y guías proporcionadas en el manual deben ser revisadas por lo menos una vez por año para garantizar su eficiencia.

#### 4.1.5 Recomendaciones según hallazgos encontrados

(Cedula H-1 capitulo 3).

##### Recomendación

Diseñar una guía con el procedimiento adecuado para el levantamiento de inventarios físicos, y de esta manera se pueda realizar por lo menos una vez al año, el procedimiento para codificar el inventario, elaborar un listado que contenga los códigos para cada marca y tipo de accesorio y establecer orden en el almacén identificando correctamente los estantes para facilitar el manejo y ubicación del inventario.

##### Recomendación

La Gerencia Administrativa debe tomar las medidas pertinentes para diseñar e implementar un Manual de Organización en el área de Inventarios mencionando para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad asignados y efectuar la distribución del trabajo en el departamento de tal modo que las actividades de Almacén no sean realizadas por personal de otro departamento, y delegar obligaciones de supervisión a personal capacitado que pueda hacer más eficiente el control interno de inventarios.

##### Recomendación

Diseñar e implementar formas previamente numeradas de órdenes de compra y cotizaciones para que se cumpla con las especificaciones necesarias y se adquieran beneficios económicos en ofertas de mercado tanto en calidad como en precio; nota de ingreso y orden de despacho de mercadería; notas de débito y crédito para respaldar las devoluciones de clientes y proveedores y finalmente el envío de carga para documentar las mercaderías entregadas a los piloto

## Recomendación

Diseñar un sistema computarizado de kardex que permita llevar cuenta de cada uno de los artículos que integran el inventario; restringir el ingreso a personal no autorizado al almacén con el objetivo de delegar responsabilidad a cada uno de los encargados de la custodia de inventarios.

### 4.1.6 Propuesta del manual de procedimientos para inventarios de VARCOM, S. A.

La propuesta de un manual de procedimientos para el control de inventarios, para la empresa VARCOM S.A., será un recurso utilizado como una herramienta para mejorar el sistema de control interno, es de beneficio directo, esto disminuirá en un porcentaje las deficiencias en la administración de los inventarios.

#### 4.1.6.1 Procedimiento de recepción, registro y control

- Las importaciones y compras locales serán llevadas por el transportista directamente a la bodega.
- Antes de descargar se verificará la documentación que soporta la compra por el encargado del área.
- Con el uso de montacargas se ubicará la mercadería en el área designada para conteo y revisión.
- Posteriormente se ubica la mercadería en las áreas designadas y se despeja el área de conteo.
- Se ingresan los datos al sistema contable verificando unidades, precios y otros datos de la orden de compra

#### 4.1.6.2 Procedimiento con contabilidad

- Después de verificar precios, unidades y orden de compra se ingresan nuevamente los datos como proceso de validación a lo que se ingresó en la bodega

#### 4.1.6.3 Procedimiento de egreso y despacho

- Con la factura impresa se procederá a despachar en bodega verificando código, descripción y unidades.

#### 4.1.6.4 Inventario físico

- Los conteos se harán semanalmente del 100% de los artículos, será una persona la encargada de esta tarea.
- Se enviarán los datos a contabilidad para verificar discrepancias.

#### 4.1.6.5 Capacitación

- El Gerente General junto al equipo administrativo de la empresa VARCOM S.A. serán los organizadores de la inducción y la divulgación del manual de procedimientos para el control de inventarios, siendo el responsable directo de la capacitación el Gerente Financiero; debe ser capacitado el encargado de bodega, el tesorero, el contador general y un auxiliar; el tiempo necesario para la inducción debe ser de 2 horas por semana durante 4 semanas consecutivas.

#### 4.2 Manual de normas y procedimientos

Empresa VARCOM S.A.  
Manual de Normas y Procedimientos  
En el área de inventarios  
(Propuesta)  
Guatemala, 01-01-2014

## Definición y Propósito

Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de compras, ventas y bodega, específicamente, para la Empresa de venta de videojuegos VARCOM S.A. Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

## Objetivos

- Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
- Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.
- Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.
- Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades.
- Optimizar los recursos en los departamentos de ventas, compras y bodega.

## Campo de Aplicación

Este instrumento se aplicará en la Empresa de venta de videojuegos VARCOM S.A. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en el departamento de Inventarios.

- El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.
- Las normas y procedimiento del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización.
- Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.

- Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.
- Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el manual.

## Importación de Mercadería (Compras)

### Descripción del proceso

Aquí se describen los procedimientos para realizar la compra de mercaderías para la venta, forma de recepción y revisión de la mercadería.

### Objetivos de Procedimiento

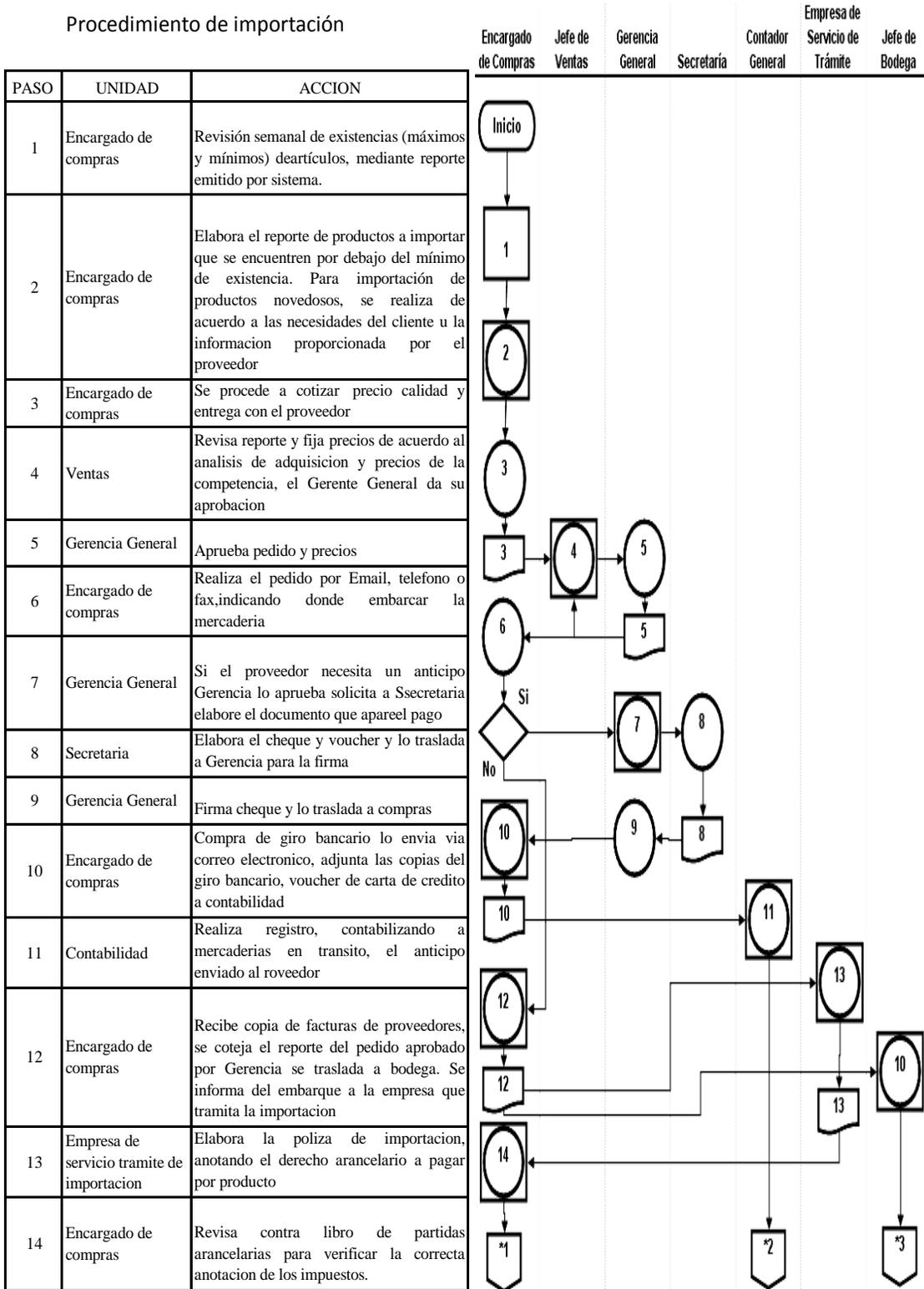
- ✓ Describir la forma de realizar una importación, recepción y revisión de la mercadería.
- ✓ Lograr eficiencia operativa.
- ✓ Obtener precios favorables y artículos innovadores.
- ✓ Satisfacer las necesidades del mercado.

### Normas del Procedimiento

- Revisar semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado para tres meses) preestablecidos de cada uno de los productos.
- Los productos novedosos se importan de acuerdo a sondeo realizado a los clientes de acuerdo con sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor.
- Revisar catálogos del proveedor, precios, existencia y condiciones de pago.
- Deben realizarse tres cotizaciones y revisar la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio.

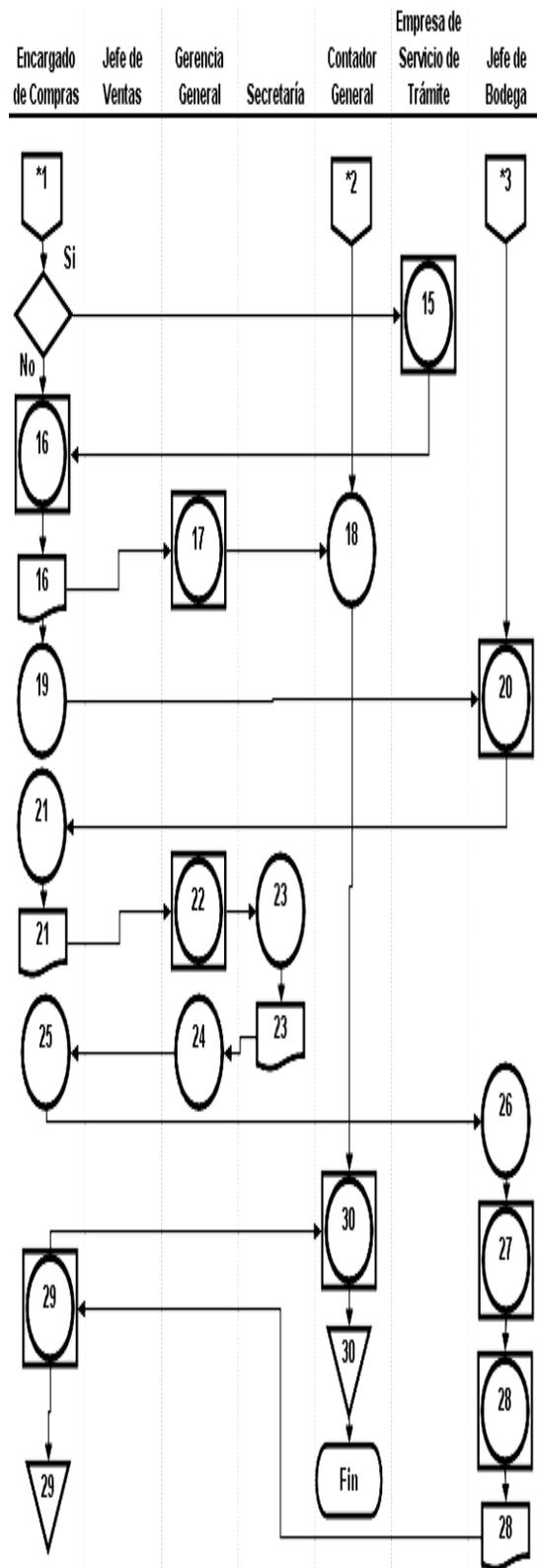
- Los cheques de pagos de importaciones, fletes, embarcación, derechos arancelarios, IVA, almacenaje, agente de aduanas serán firmados por el gerente general.
- Se tienen 15 días, después de la importación, para presentar reclamos a los proveedores.
- Jefe de ventas, fija precios de venta de acuerdo al análisis de costos de adquisición (derechos arancelarios, precio de compra, flete, almacenaje) y precios de la Competencia.
- Asigna precio “A, B, C”, dependiendo la cantidad que el cliente desea comprar de cada producto, Precio “A” para lotes menores, “B” para lotes medianos y “C” para lotes mayores.
- El reporte de pedido a importar tendrá como mínimo el código de producto, descripción, proveedor, cantidad a pedir, costo del producto, y precio de venta
- Extraer muestra de producto nuevo y existente, se compara con la muestra que se posee y se etiqueta con precio aprobado por la Gerencia General.
- Comunicación constante con agente de aduanas.
- El cheque para pago de almacenaje se elabora a nombre del jefe de bodega para que lo cambie en los bancos respectivos. Porque la almacenadora solo recibe efectivo. Del pago que realice debe informar inmediatamente a Contabilidad, acompañando los documentos legales de soporte correspondientes.

## Procedimiento de importación



### Procedimiento de importación

PASO	UNIDAD	ACCION
15	Empresa de servicio tramite de importacion	Si hubieran correcciones se envia de nuevo al encargado de compras para su revision
16	Encargado de compras	Revisa y traslada reporte a gerencia para autorizacion de pago
17	Gerencia General	Revisa , autoriza y traslada a contabilidad la poliza de importacion para le pago de los impuestos
18	Contabilidad	Paga el impuesto autorizado por Gerencia y realiza el registro contable , los derechos arancelarios a mercaderia en transito y el IVA crédito fiscal.
19	Encargado de compras	Recibe informacion de agente de aduanas que la mercaderia esta en almacenadora. Se informa a jefe de bodega para inspeccion
20	Bodega	Se traslada a la almacenadora, cuenta y revisa las cajas enviadas por el proveedor y se envia reporte a compras
21	Encargado de compras	Elabora requerimiento de cheque para pago de almacenaje y contratacion de flete y se traslada a Gerencia
22	Gerencia General	Autoriza y traslada requerimiento a secretaria para la elaboracion de cheque.
23	Secretaria	Elabora los cheques y solicita firma al Gerente.
24	Gerencia General	Firma cheque y se lo traslada a encargado de compras
25	Encargado de compras	Entrega cheque a encargado de bodega y este a la persona encargada del flete
26	Bodega	Paga almacenaje y realiza el cargo a mercaderia
27	Bodega	Realiza recepcion de mercaderia anotando la cantidad recibida se coteja color y esitilo
28	Bodega	Concluida la revision se realiza el cargo de la existencia de la importacion en el sistema ingresando codigo, cantidad precio costo y precio venta.
29	Encargado de compras	Revisa la lista de productos ngresado al sistema, se archiva la papeleria de importacion
30	Contabilidad	Revisa la papeleria y registra el cargo de las existencias de mercaderia en los inventarios con bono a la cuenta de mercaderia en transito y cuentas por pagar, se archiva la papeleria.



## Procedimiento de Ventas y cobros

### Descripción del proceso

Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas al crédito y al contado de mercaderías.

### Objetivos de Procedimiento

- ✓ Describir la forma de realizar una venta al crédito y contado.
- ✓ Lograr eficiencia operativa.
- ✓ Atención apropiada al cliente.
- ✓ Lograr las metas de ventas.
- ✓ Tener presencia en el mercado.

### Normas del Procedimiento

#### Ventas

- Poseer una cartera de clientes asignada.
- Elaborar una agenda con programa de visitas a clientes.
- Ruta definida mensualmente por el jefe de ventas y aprobada por el gerente de operaciones para visitas a clientes.
- Tener una lista de existencias, catálogo general y de importaciones, muestras de productos.
- Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud y debe ser investigado en InforNet o Datared.
- Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, patente de comercio, fotocopia de cédula y otros documentos que sean necesarios.

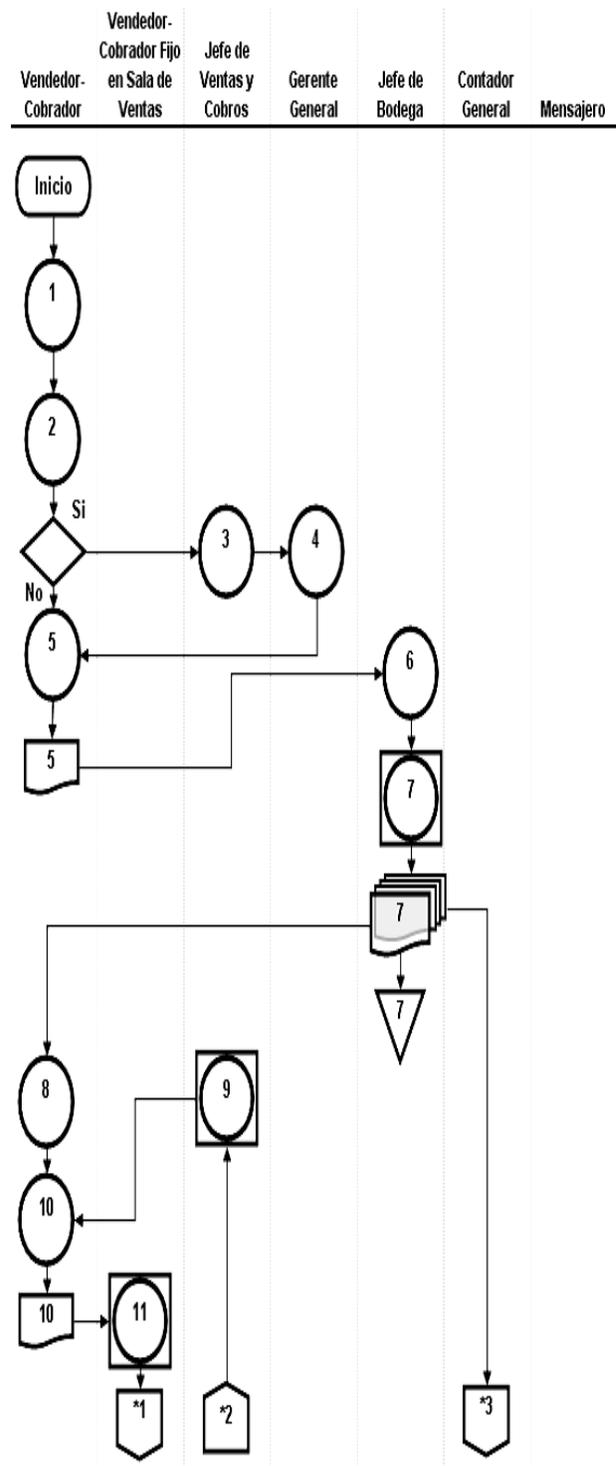
- El Gerente General y el Jefe de Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago.
- El Gerente General es el único que puede aprobar precios especiales.
- Crédito no más de 60 días.

Cobros:

- Revisar antigüedad de saldos.
- Llevar estado de cuenta de cada cliente.
- Recibos de caja, recibos de ingresos varios para cheques pre-fechaados.
- Depositar en los bancos establecidos por la empresa.
- Un vendedor – Cobrador, debe estar fijo en la sala de ventas para ingresar los recibos de caja al sistema, ingreso de notas de débito por cheque rechazado, realizar cortes de caja diariamente, proformas, y atender sala de ventas.
- Para ventas al contado, enviar mercadería con factura original previo depósito del cliente.
- Se cobrará Q 100.00 de gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito.

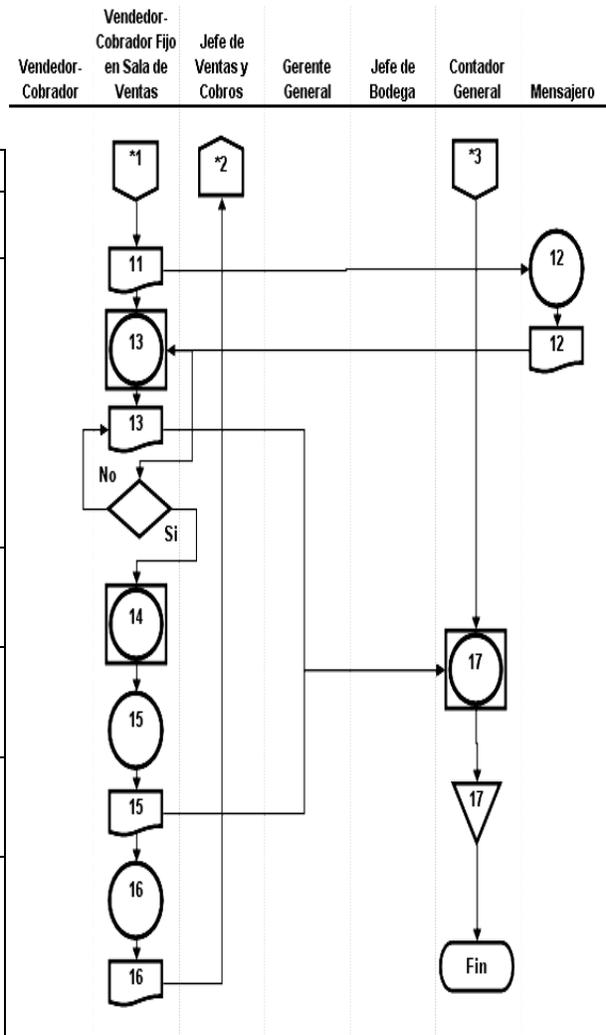
Procedimiento de compras  
y ventas al contado y al crédito

PASO	UNIDAD	ACCION
1	vendedor/cobrador	Ofrece producto solo a negocios formales
2	vendedor/cobrador	Toma pedido del cliente, si le cliente aplica a precio especial se solicita autorización a Gerencia
3	vendedor/cobrador	Autoriza precio especial.
4	vendedor/cobrador	Aprueba precio especial
5	vendedor/cobrador	Elabora proforma indicando si es de contado o a crédito , se traslada proforma a bodega para surtir, despachar y facturar.
6	Bodega	Despacha mercadería
7	Bodega	Revisa y factura la mercadería, si se adquiere de contado se entrega factura original, sino el cuadruplicado, se envía copia a contabilidad.
8	vendedor/cobrador	Para ventas de contado el vendedor cobra y entrega factura original y recibo de caja al cliente, también el vendedor puede realizar el cobro emite recibo de caja y hace deposito en el banco indicado
9	Jefe de Ventas	Ventas al crédito y se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos y cheques rechazados se solicita a vendedor-cobrador que realice el cobro.
10	vendedor/cobrador	Cuando el cliente deposita se verifica en el estado de cuenta, si cancela el total se envía factura original y recibo de caja.
11	vendedor/cobrador	Recibe las copas de recibo de caja y el efectivo elabora los depósitos de la mañana y de la tarde, los depósitos son trasladados al mensajero.



Procedimiento de compras  
y ventas al contado y al crédito

PASO	UNIDAD	ACCION
12	mensajero	Deposita en banco indicado y traslada boletas a ventas y cobros
13	vendedor/cobrador	Recibe los depósitos, recibos de caja, notas de debito por cheque rechazado, actualiza los pagos de clientes y emite reporte de ingresos, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes, los traslada a contabilidad diariamente y archiva corte de caja.
14	vendedor/cobrador	Si los cheques salen rechazados se anota en el libro de registro correspondiente.
15	vendedor/cobrador	Se cargan los saldos de clientes y la nota de debito del banco, se traslada a contabilidad para conciliación
16	vendedor/cobrador	Emite reporte de cheques rechazados y se lo traslada a jefe de ventas y cobros.
17	Contabilidad	Revisa el reporte de ingresos de efectivo e ingresa los depósitos al modulo de bancos en el sistema, registra los cheques rechazados y mediante partida se registra todas las facturas diariamente.



Fuente: Elaboración propia

## Proceso de bodegas

### Descripción del proceso

Aquí se describen los procedimientos para despacho de mercadería e inventarios.

### Objetivos de Procedimiento

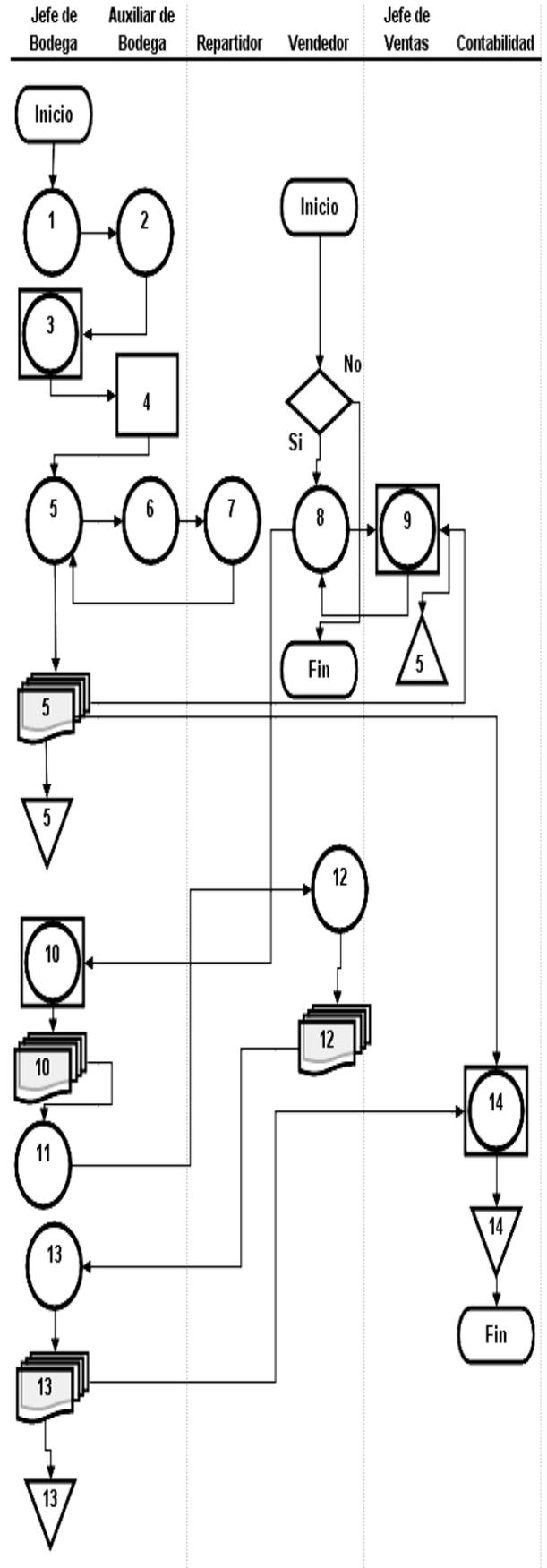
- ✓ Describir la forma de realizar el despacho de mercadería.
- ✓ Lograr eficiencia operativa.
- ✓ Forma de revisión de mercadería.

### Normas del procedimiento

- Realizar conteos físicos de inventarios de acuerdo a una programación establecida por contabilidad.
- 60 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercadería defectuosa.
- Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Vendedor y aprobada por Jefe de Ventas.
- El cliente debe firmar nota de crédito.
- Diariamente realizar el inventario físico de alguna clase de productos.
- Sacar únicamente mercadería con proforma elaborada por vendedor.
- Apuntar en cada proforma la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y la hora de finalización.
- Realizar revisión de la mercadería despachada.
- Tratar con mucho cuidado los productos delicados y costosos.
- Los productos enviados a los departamentos etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar formato de envío.

Procedimiento de despacho de mercadería

PA SO	UNIDAD	ACCION
1	Jefe de bodega	Recibe proforma de pedido de mercadería y asigna auxiliar para el despacho
2	Auxiliar de bodega	El auxiliar anota nombre , hora inicio y finalización, fecha en la proforma, surte la mercadería, etiqueta la caja con nombre del cliente, si no hubiere producto en existencia se llena boleta aparte, se traslada proforma a jefe de bodega
3	Jefe de bodega	Revisa y corrige proforma, traslada a otro auxiliar para revisión de mercadería
4	Auxiliar de bodega	Anota su nombre revisa y etiqueta el producto con la palabra confrontado.
5	Jefe de bodega	Factura el producto entregando original al cliente si fuere de contado, se realiza procedimiento especificado para pago de crédito. La mercadería se traslada para respectivo empaque.
6	Auxiliar de bodega	Revisa contra factura y empaqa.
7	Repartidor	Reparte el producto a clientes locales, al finalizar se se remite informe a Jefe inmediato.
8	Vendedor/cobrador	Si el cliente tiene reclamo por mercadería defectuosa, el vendedor prepara boleta de devolución, nota original al cliente, con firma de jefe de ventas se traslada a bodega adjuntando duplicado de nota de devolución
9	Jefe de ventas	Verifica, firma y autoriza devolución
10	Jefe de bodega	Recibe nota de devolución, traslada el articulo a bodega y elabora nota de crédito
11	Jefe de bodega	Carga los inventarios, traslada nota de crédito a vendedor para entregársela al cliente
12	Vendedor/cobrador	Entrega al cliente nota de crédito y devuelve a bodega las copias firmas
13	Jefe de bodega	Recibe copias de nota de crédito, con firma del cliente, duplicado se traslada a contabilidad.
14	Contador General	Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas emitidas y notas de crédito.



## Simbología de Flujogramas



Inicio o fin

Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.



Empleado responsable  
Dependencia

- En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.



Descripción de la actividad

Se describe en forma literal la operación a ejecutar.



Decisión

Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.



Archivo

Archivo del documento.



Conector de Actividades

Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).



Conector de fin de página

Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página

	Flecha indicadora de frecuencia	siguiente. Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
	Documento	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, entre otros.
	Bloque documentos	Para indicar copias múltiples.
	Remisión A otro procedimiento	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	Impresión	Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

Fuente: Simbología de flujogramas

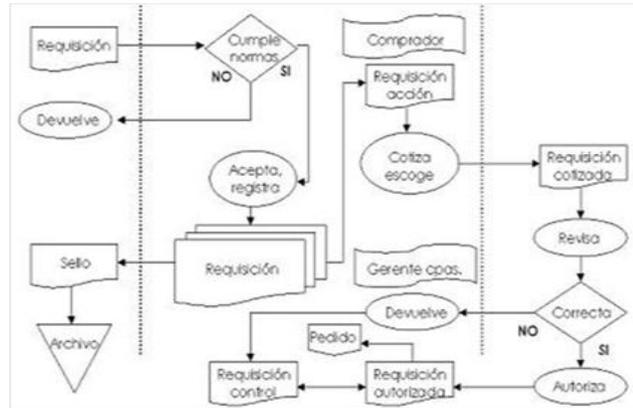
#### 4.3 Viabilidad del proyecto, avance de implementación y costo financiero

Se utilizarán a las mismas personas y puestos, así como los recursos ya disponibles para la aplicación de los diagramas de flujo y procedimientos sugeridos.

En un escenario ideal el proceso debería llevarse a cabo de la siguiente forma:

Figura 4

### Flujo sugerido para las compras e inventario



Fuente: Elaboración propia.

## Recursos

El Gerente General será el encargado de promover los cambios necesarios y es la persona que autoriza la inversión (para el software).

El precio promedio estimado para el software con todos los módulos es de Q5,000.00.

## Cotización

Se realizaron cotizaciones a las siguientes empresas

Microtec S.A. ubicado en 23 Avenida 4-87 zona 15 Vista Hermosa I, Guatemala, Guatemala  
Teléfono: (502) 2369 0272 Email: info@microtec-guatemala.com

Soluciones Informáticas de calidad mundial Shift S.A.

Avenida Reforma 1-50 Z. 9 Edificio Reformador, Nivel 10, E, Zona 9, Guatemala, Guatemala,  
22792069 <http://www.gruposhift.com>

Maxi pro S.A.:5927-9208 5492-2590Correo:maxiprowin@hotmail.com

Empresa	Producto	Valor
Microtec S.A.	Enter For Rent	Q 3,775.00
	Enter Software	Q 4,000.00
	SAE	Q 5,000.00
Shift S.A	Enter For Rent	Q 3,800.00
	Enter Software	Q 3,800.00
	SAE	Q 4,800.00
Maxipro	Enter For Rent	Q 4,000.00
	Enter Software	Q 4,200.00
	SAE	Q 5,000.00

### Observaciones

Por ser el sistema que se adapta a las necesidades de la empresa se opto por implementar el sistema SAE por contener los módulos: Bancos, Inventarios, Facturación, Clientes, Proveedores, control de vendedores y utilidades del Sistema.

### Recursos físicos

La implementación de las soluciones propuestas se hará desde la ubicación y oficina actual.

## Conclusiones

1. Antes de iniciar la elaboración de un manual para el área de inventarios se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, la entrevista con los encargados de cada tarea, la inspección de documentos (memos, libros) que revelen lo que se hace en la empresa, el tiempo para observar en el lugar de los hechos la realización de los procesos, análisis de alternativas y la elaboración propia del manual de acuerdo a cada departamento.
2. El control interno de inventarios debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.
3. La elaboración y aplicación de los manuales para el área de inventarios, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.
4. Los manuales de control interno de inventarios que se elaboran están orientados a las políticas administrativas y financieras, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

## **Recomendaciones**

1. La recomendación inicial es adquirir un programa informático para utilizar en el área de inventarios el cual proveerá de todo lo necesario por ejemplo: ubicaciones, conteos, estadísticas de rotación de productos, datos de producto en cuarentena, producto en tránsito, entre otros. Y lo más relevante es la información que proveerá al departamento contable para reflejarlo en los estados financieros.
  
2. Al diseñar un sistema de control interno de inventarios se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.
  
3. Se sugiere que el sistema de control interno de inventarios plasmado en el presente trabajo de Practica Empresarial Dirigida, se den a conocer a la unidad objeto de análisis para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.
  
4. Se propone que una unidad de análisis evalúe periódicamente el manual, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización; y de ser el caso, realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de esta. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.
  
5. Para que un sistema de control interno en el área de inventarios funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y apropiada del recurso humano.

## Referencias Bibliográficas

- 1) Finney, H. A. 2002. Curso de contabilidad superior I. II Edición. México. Editorial Limusa, S. A.
- 2) López, C. 2002. Cómo tener empresas rentables (Revista). Edición No. 63.
- 3) Pérez Orozco, G. R. 2003. Normas y procedimientos auditoría II. Guatemala.
- 4) Código de Comercio. Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
- 5) Código Tributario. Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
- 6) Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento. Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- 7) Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento. Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- 8) Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.
- 9) Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila. Decreto 29-89 del Congreso de la República de Guatemala.
- 10) Acosta Altamirano, J. A. 2002. Rentabilidad. Análisis e interpretación financiera I.
- 11). Hellriegel, Don y otros. Administración: Un enfoque basado en competencias. 9ª. ed. Colombia: Thomson learning, 2002. 561 pp.

### Internet

- 12) <http://agroindustriaperu.galeon.com/>
- 13) [http://es.wikipedia.org/wiki/Materia\\_prima](http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima)
- 14) [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_productiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_productiva)
- 15) <http://es.wikipedia.org/wiki/Exportaci%C3%B3n>
- 16) [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

CRONOGRAMA POR ETAPAS DE LA PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA-PED-									
	PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO-ACA- CAMPUS EL NARANJO ZONA 4 MIXO								
	COHORTE No. 26								
	DE MAYO DEL 2013 AL 3 DE DICIEMBRE DE 2013								
C O N C E P T O S	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Elección de la Empresa	■								
Evaluación Integral o visita preliminar		■							
Solicitud de documentación de soporte de la empresa para su análisis		■	■						
Presentación de Diagnostico Integral de la empresa			■	■					
Presentación de la estructura del Plan de Practica				■					
Evaluación del Tutor(a)/asesor(a)				■					
Recolección-Análisis-Investigación Trabajo de Campo					■				
Análisis de Resultados					■				
Presentación de Resultados					■				
Conclusiones/ Recomendaciones					■				
Propuesta						■			
Anexos						■			
Entrega a revisoras							■		
Entrega de revisoras a Coordinación							■		
Inicio Exámenes Técnicos								■	
Inicio de graduaciones									■

Fuente: Elaboración propia

## **Anexos**

## Análisis FODA

### Interno

Fortalezas	Oportunidades
<p>Cuenta con personal capacitado para cada puesto.</p> <p>Fuerza de ventas pro-activa y estable.</p> <p>Existencia en bodegas.</p> <p>Tecnología Moderna</p> <p>Disponibilidad de activos fijos</p>	<p>Abastecimiento de proveedores constantemente.</p> <p>Mercado accesible</p> <p>Oportunidad de financiamiento.</p> <p>Mercado</p> <p>Oportunidad de empleo como impulsador de producto.</p> <p>Implementación de producto variado y de moda.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de planeación.</p> <p>No cuenta con manual de procedimientos y políticas de la empresa.</p> <p>El control de Inventario es deficiente.</p> <p>No está inventariado el mobiliario y equipo.</p> <p>No cuenta con tarjetas de responsabilidad a nivel general.</p> <p>El personal de recepción funge otras funciones.</p> <p>No cuenta con personal de Informática.</p> <p>Falta de control interno.</p> <p>No cuenta una visión y misión.</p> <p>No existen procesos y procedimientos definidos.</p>	<p>Fuerte competencia</p> <p>Inseguridad nacional</p> <p>Competencia informal</p>

Confusión y duplicidad en las actividades laborales.	
------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

### Análisis externo

Fortalezas	Oportunidades
<p>Precios accesibles.</p> <p>Producto atractivo, a precio accesible.</p> <p>Buena ubicación comercial</p> <p>Cultura de atención al cliente</p>	<p>Expansión de la empresa tanto a nivel Nacional como internacional</p> <p>Colocación de productos en otras cadenas de tiendas de conveniencia.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>No existen procesos y procedimientos definidos.</p> <p>No existe un clima laboral óptimo y por lo tanto falta identidad con la empresa.</p> <p>El control de Inventario es deficiente.</p> <p>No cuenta con tarjetas de responsabilidad a nivel general</p>	<p>La incertidumbre de los vendedores de quedarse sin empleo</p> <p>La inseguridad que se vive en el país lo cual genera miedo en la fuerza de ventas para trasladar el producto a las cadenas de tiendas.</p>

Fuente: Elaboración propia

## Análisis del área financiera

Fortalezas	Oportunidades
<p>Contratos de exclusividad con algunos de sus proveedores.</p> <p>Su mercado está presente en las principales tiendas de la ciudad.</p> <p>Alta demanda de sus productos.</p> <p>Continua búsqueda de nuevas tecnologías</p>	<p>Aumentar su nivel de participación en cuanto a la competencia.</p> <p>Aumento de capacidad de negociación en cuanto a los proveedores.</p> <p>Posibilidad de participación en los mercados emergentes.</p> <p>Posibilidad de contratos de exclusividad con sus proveedores.</p> <p>Desarrollo de indicadores de Gestión.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Para ser una empresa pequeña posee alta diversidad de productos.</p> <p>Sus importaciones dependen en un 100% de la obtención de divisas.</p> <p>Rotación del personal de ventas.</p> <p>No posee registro de la demanda real.</p>	<p>Alto índice de inflación en la economía nacional.</p> <p>Situación política actual de incertidumbre-</p> <p>Tipo de cambio de la moneda.</p>

Fuente: Elaboración propia

## Diagrama de causa y efecto

### Cuestionario del área Financiera

UNIVERSIDAD PANAMERICANA			
Práctica Empresarial Dirigida -PED-			
Varcom, Sociedad Anónima			
Área: Gerencia financiera			
Si No N/A			
1	¿La empresa está legalmente inscrita, ante instituciones gubernamentales como Registro Mercantil, SAT, IGSS?	SI	NO NA
2	¿Las atribuciones de cada empleado están por escrito?	SI	NO NA
3	¿Existen manuales de organización y procedimientos?	SI	NO NA
4	¿Existen manuales de procedimientos para cada área de trabajo?	SI	NO NA
5	¿Existe un plan de capacitación para el personal?	SI	NO NA
6	¿Están impresos los libros de compra – venta y contables?	SI	NO NA
7	¿Están integrados todos los rubros del Balance General?	SI	NO NA
8	¿Está solvente la empresa ante los proveedores?	SI	NO NA
9	¿Existe control en el proceso de compra, almacenaje y distribución?		
	del producto para la venta?	SI	NO NA
10	¿Se cuenta con alguna persona exclusiva para el pago de la materia prima?	SI	NO NA
Respuesta			
Pregunta			
Observaciones			
Cuestionario al departamento financiero			

Fuente: Elaboración propia

Proceso de distribución de los productos de Venta de la empresa VARCOMSA



Fuente: Elaboración propia

## Graficas de Encuesta

### Gráfica No. 1

¿Se dispone de manuales de funciones y procedimientos actualizados?

100% 0% No Si



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario de Control Interno estructurado al personal de la Dirección.

Todo el personal entrevistado de la Dirección Administrativa, indica que No se tienen Manuales de Funciones y Procedimientos Actualizados.

### Propuesta

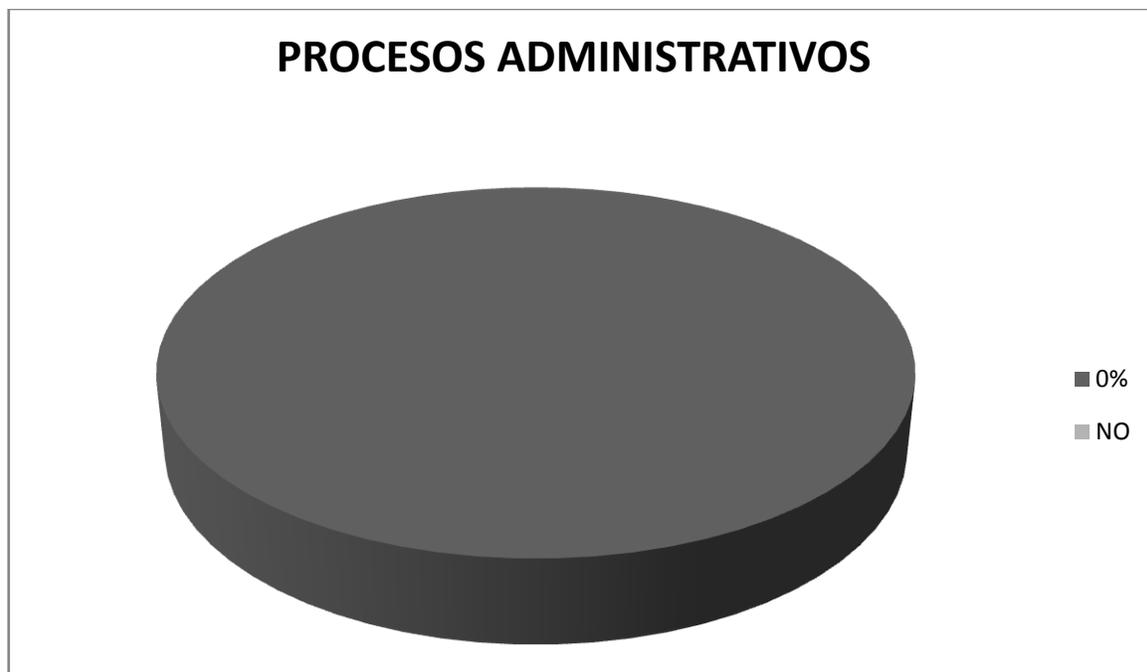
Los Manuales correspondientes deben estar actualizados para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad, para su adecuada implementación y aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo y que sirvan como una herramienta útil y objetiva para los colaboradores de la misma.

Los Manuales deben reflejar los cambios e implementaciones constantes que se realizan. La máxima autoridad de cada ente público es responsable de que existan Manuales, su divulgación, capacitación al personal para su adecuada implementación y aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

Gráfica No. 2

¿La dirección administrativa cuenta con suficiente y competente personal para realizar correctamente todos los procesos administrativos?

100% 0% No



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario de control interno estructurado al personal de la empresa VARCOMSA

Todo el personal entrevistado, indica que en la dirección administrativa No cuentan con suficiente y competente personal para realizar los diferentes procesos administrativos.

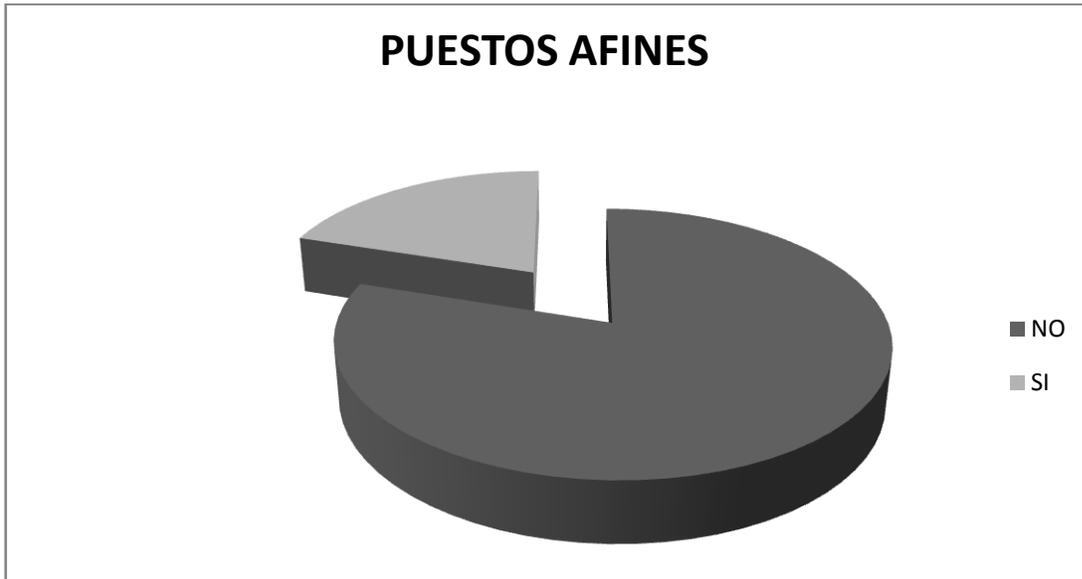
### Propuesta

Las autoridades de la empresa VARCOMSA al conocer las propuestas y sugerencias vertidas, es necesario que consideren la contratación de personal profesional y competente para la Dirección Administrativa de ventas, compras, almacén e inventarios, con el objeto de poder alcanzar sus objetivos y metas en pro de la empresa.

Gráfica No. 3

¿El personal de la dirección administrativa, compras, ventas, almacén e inventarios tienen el perfil que requieren los puestos afines?

80% 20% No Si



Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario de control interno estructurado al personal de la Unidad Administración, compras, ventas, almacén e inventarios de la empresa VARCOMSA.

El 80% del personal encuestado indica que el personal de las unidades de ventas, compras, almacén e inventarios, no tienen el perfil que requiere el puesto.

El 20% indican que el personal Si tiene el perfil que solicita el puesto.

### Propuesta

Que la dirección administrativa tenga personal que cumpla con el perfil que exige el puesto. De la misma forma se sugiere que al personal existente se le capacite constantemente para que el desarrollo de sus actividades sea eficiente y eficaz.

Gráfica No. 4

¿El personal de la dirección administrativa, compras, ventas, almacén e Inventarios recibe capacitaciones constantes para actualizarse?

95% 5% No Si



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario de Control Interno estructurado al personal de la empresa VARCOMSA.

El 95% del personal entrevistado indica que No se reciben capacitaciones constantes para actualizarse.

El 5% indica que el personal Si recibe capacitación.

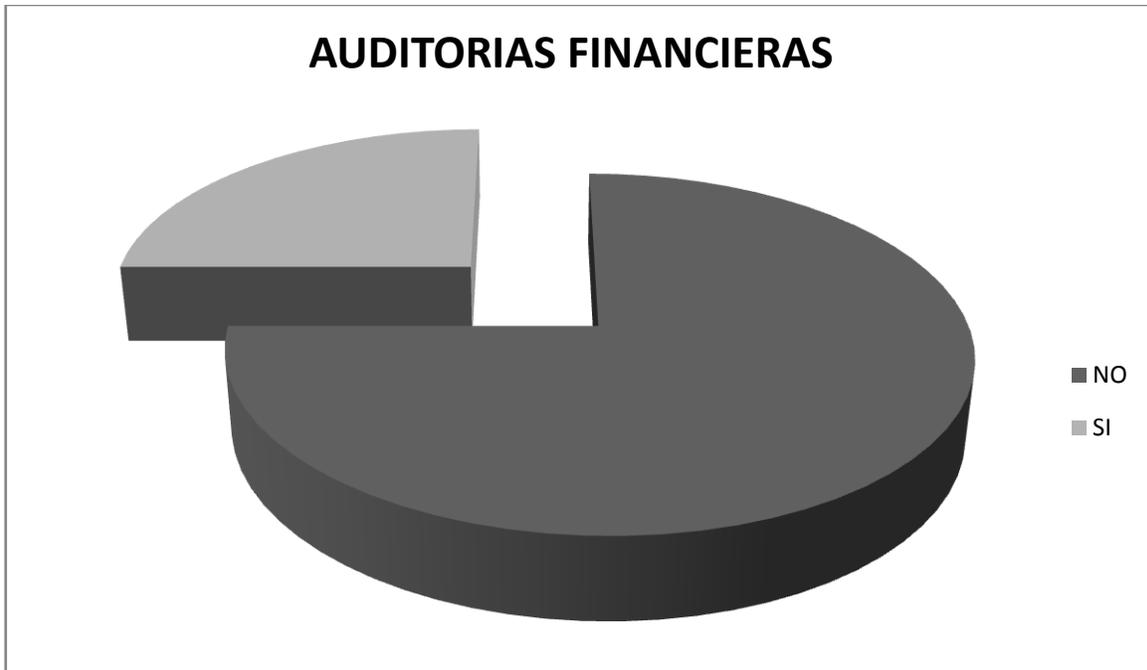
### Propuesta

Es necesario que el personal tanto administrativo como de ventas reciba capacitación estratégica, para adquisición de experiencia y competencia profesional para la ejecución de su trabajo. La Dirección Administrativa es la responsable de la capacitación, por lo que debe diseñar un programa anual de capacitaciones de acuerdo a las necesidades y conforme el plan de capacitación continua que para un mayor rendimiento y conocimiento en el medio en que se desenvuelve cada empleado.

Gráfica No. 5

¿Se realizan auditorías financieras o presupuestarias y de gestión o administrativas?

75% 25% No Si



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario de Control Interno estructurado al personal de la empresa VARCOMSA.

El 75% del personal encuestado indica que No realizan auditorías oportunamente financieras y de Gestión. El 25% indicó que Si se realizan auditorías.

### Propuesta

Las autoridades de la empresa VARCOMSA al conocer las propuestas y sugerencias vertidas, es necesario que sugieran a la unidad de auditoría interna realizar auditorías periódicas, con el objetivo de que las Unidades Administrativas y de ventas puedan tener una mejor optimización y rendimiento laboral debido al Control Interno constante.

## Manejo de Control actual de los inventarios

VARCOM S. A. Área de inventarios Planificación del trabajo a realizar 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		PG 1/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	25/07/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	05/08/2013

### I) Propósito

- ✓ Evaluar las políticas, procedimientos y Control Interno existentes en el área de inventario (Departamento de Almacén), para detectar las principales deficiencias de control interno en las operaciones que realiza.
- ✓ Determinar los procedimientos adecuados para que las transacciones llevadas a cabo en el área de inventarios de la Empresa Comercializadora de Calzado sean ejecutadas de acuerdo con lo establecido por la administración de la misma.
- ✓ Proponer un diseño de procedimientos para el manejo y control de los Inventarios.

### II) Información General

La empresa objeto de análisis inició sus operaciones mercantiles el 3 de junio de 1997, siendo constituida en junio del mismo año, por el Notario Juan Carlos Lobo Sandoval según se hace constar en la Escritura Pública número NOVENTA Y OCHO. Fue constituida por los señores Ingeniero René Francisco González Jiménez, Licda. Claudia Alejandra de León Rojas por un plazo indefinido, bajo la denominación “VARCOM, SOCIEDAD ANÓNIMA, que podrá abreviarse como VARCOM S. A., que tiene como objeto principal, la compra, venta, distribución, comercialización de todo tipo de productos. Actualmente VARCOM S. A. se encuentra administrada de la forma siguiente

Presidente Ingeniero René Francisco González Jiménez

Vicepresidente Licda. Claudia Alejandra de León Rojas.

VARCOM S. A. Área de inventarios Planificación del trabajo a realizar 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		PG 2/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	25/07/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	05/08/2013

### III) Información Específica

La actividad principal de la VARCOM S. A. es la compra, venta importación exportación distribución y transporte por mayor y menor de todo tipo de productos, opera en el territorio nacional, se encuentra ubicada en la ciudad Capital de Guatemala, realiza su comercialización por medio de agentes vendedores designados por áreas geográficas. Sus principales clientes son los consumidores de entretenimiento como videojuegos los que están disponibles a la venta en los diferentes mercados del país, sus proveedores se encuentran radicados en Estados Unidos, Japón, China y en Guatemala.

El capital autorizado de VARCOM S. A. es de doscientos mil quetzales (Q.5,000.00) re presentado y dividido en 50 acciones comunes nominativas de cien quetzales (Q.100.00) cada una.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Planificación del trabajo a realizar</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		PG 3/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	25/07/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	05/08/2013

#### IV) Enfoque del Examen

##### a) Alcance

La evaluación se enfocará en el área de inventarios específicamente, tomando en cuenta el manejo de los mismos en otros departamentos (Compras y Ventas), correspondiente al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2012. El trabajo se efectuará con base a Normas Internacionales de Auditoría.

Para recabar información se utilizarán las técnicas de observación, entrevista y consulta, los métodos a utilizar en la evaluación serán: El cuestionario, narrativo.

El trabajo será realizado por un Auditor y se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa VARCOM S.A. y la fecha de ejecución será de agosto a diciembre 2012.

##### b) Preparación de Cédulas y Análisis

Se solicitará la colaboración del cliente (VARCOM S. A.), para que proporcione la información que servirá de base para la elaboración de las siguientes cédulas de auditoría

- ✓ Cuestionario General de Control Interno del Área de Inventarios.
- ✓ Cédula Narrativa de Control Interno del Área de Inventarios (en el Departamento de Compras).
- ✓ Cédula Narrativa de Control Interno en Área de Inventarios (Departamento de Bodega)
- ✓ Cédula Narrativa de Control Interno del Área de Inventarios (en el Departamento de Ventas).
- ✓ Cédula de Deficiencias de Control Interno en el Área de Inventarios.
- ✓ Cédula de los Problemas más Frecuentes de Control Interno.
- ✓ Propuesta de Sistematización para el Manejo y Control de Inventarios.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Planificación del trabajo a realizar</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		PG 4/4	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	25/07/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	05/08/2013

#### V) Personal y Presupuesto de Tiempo

El trabajo de sistematización será realizado por una sola persona y el tiempo a invertir será de seis semanas aproximadamente.

#### VI) Reportes a emitir

- ✓ Carta a la Gerencia donde se incluirán los hallazgos y recomendaciones del trabajo efectuado.
- ✓ Un informe que contenga la propuesta de un Manual de Control Interno para el manejo del área de inventarios.

Gerente General

Auditoria externa

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Planificación del trabajo a realizar</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		A-1 1/2	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	27/07/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	05/08/2013

## Objetivos

- ✓ Evaluar los procedimientos y controles más importantes en el Departamento de bodega.
- ✓ Evaluar si existen controles internos adecuados en el proceso de ingresos, almacenaje y salidas de inventario en el departamento de Almacén.
- ✓ Dar a conocer las principales deficiencias de control interno detectadas en el área de inventarios y sugerir los procedimientos adecuados.

## Alcance

La evaluación abarcará los procesos que se realizan en el área de inventario y en áreas relacionadas con bodega, (Compras Importación y Ventas de la Empresa Comercializadora de Calzado VARCOM S. A.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Planificación del trabajo a realizar</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		A-1 2/2	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	27/07/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	05/08/2013

No.	Procedimiento	REF.
1.	Concertar una entrevista con el Gerente General de la empresa VARCOM S. A. con el objeto de obtener información referente a la naturaleza de las operaciones, estructura de la organización, conocer las instalaciones de la misma, entre otros aspectos	PG
2.	Con base a la información recolectada elaborar un Cuestionario de Control interno para el Área de Inventarios	B-1
3.	Concertar una cita con el contador de la empresa para llenar el Cuestionario de Control Interno.	B-1
4.	Conocer el Departamento de Compras y verificar como se realizan las operaciones en dicho departamento elaborando una Cédula Narrativa en el área de inventarios (Departamento de Compras).	C-1
5.	Hacer un recorrido en el Departamento de Almacén y solicitar al jefe del mismo que comente como se realizan las operaciones en dicho departamento y elaborar una Cédula Narrativa en el área de Inventarios (Departamento de Almacén).	D-1
6.	Conversar con el personal que labora en el Departamento de Ventas sobre el procedimiento utilizado y elaborar una Cédula Narrativa en el área de Inventarios (Departamento de Ventas)	E-1
7.	Elaborar Cédula de Deficiencias de Control Interno para el Área de Inventarios con base en el análisis de los datos recolectados	F-1
8.	Elaborar una cédula sobre los problemas más frecuentes de control interno.	G-1
9.	Elaborar una Carta a la Gerencia de acuerdo a los resultados obtenidos con el trabajo realizado	H-1
10.	Diseñar la Propuesta de Sistematización para el Manejo y Control de Inventarios	

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cuestionario de control interno</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		B-1 6/6	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	5/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

### Conclusiones

No,	Procedimiento	REF.
1	Los inventarios no están codificados	F-1
2	No existe una adecuada segregación de funciones en el Departamento de Almacén y Contabilidad	F-1
3	No se practican inventarios físicos	F-1
4	No se garantiza el registro de ingresos y salidas de almacén	F-1
5	Las facturas de proveedores son registradas semanalmente y no inmediatamente después de recibida la mercadería	F-1
6	No se cuenta con supervisión en las operaciones relacionadas con inventarios	F-1
7	No se considera la información sobre artículos obsoletos o de lento movimiento	F-1
8	No hay procedimientos establecidos para el manejo eficiente del inventario	F-1
9	No se cuenta con un Manual de Organización con la descripción de puestos	F-1

## Auditoría Externa

VARCOM S. A. Área de inventarios Cuestionario de control interno 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T	B-1 1/6	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha: 5/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha: 20/08/2013

No.	PREGUNTAS	N/ A	S I	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un Código para identificar a cada uno de los artículos que conforman el inventario?			X	
2	¿Están segregadas las funciones de custodia de Inventarios y Contabilidad?			X	Dos de los auxiliares de contabilidad también son auxiliares de almacén
3	¿Tienen los departamentos de Compras y Ventas conocimientos de niveles de inventarios de lento movimiento dañados o descontinuados?			X	
4	¿Se practican inventarios físicos de todas las existencias cuando menos una vez al año?			X	el jefe de almacén desconoce los procedimientos de levantar un inventario físico
5	¿Al hacer recuentos físicos, la compañía considera los artículos que deben ser dados de baja de los inventarios?			X	No se practican inventarios físicos
6	¿Están todas las existencias bajo el control de un almacenista?		X		
7	¿Son los almacenistas las únicas personas que tienen acceso a los lugares donde se encuentran las existencias?			X	los vendedores tienen acceso
8	¿Los detalles de los recuentos físicos son guardados por alguien que no tenga bajo su cuidado dichos artículos?			X	No se practican inventarios físicos
9	¿Las responsabilidades en el manejo de varias clases de artículos se han deslindado asignando determinadas clases a cada empleado de Almacén?		X		
10	¿Los empleados de Almacén están obligados a rendir informes sobre los artículos obsoletos, que tengan poco movimiento o cuyas existencias sean excesivas?		X		no hay información sobre ello
11	¿Se hacen las entregas de mercadería únicamente con base en Requisiciones de Almacén o de Avisos de Embarque?			X	no se elaboran requisiciones de almacen

VARCOM S. A. Área de inventarios Cuestionario de control interno 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		B-1 2/6	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	5/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No.	Preguntas	N/A	SI	NO	Observaciones
12	¿Garantizan los procedimientos a través de control numérico o por otro medio, que todas las salidas se registran?			X	
13	¿Existen procedimientos para evitar que quienes tienen acceso a las existencias alteren las Requisiciones o los Avisos de Embarque?			X	
14	Todas las compras son realizadas por medio de Órdenes de Compra del cliente, están pre numeradas y debidamente autorizadas			X	No existen formas para elaborar órdenes de compra de mercadería
15	¿Las compras se basan en Requisiciones, puntos de orden o máximos y mínimos?			X	
16	¿Son aprobados todos los precios de compra? ¿Por quién?		X		por el encargado de compras
17	¿Se preparan Informes de Recepción de Mercadería debidamente pre numerados?			X	solo se anota en un cuaderno
18	¿Existe una persona en Contabilidad que controla la secuencia numérica de los Informes de Recepción a fin de verificar que todos hayan sido registrados oportunamente?			X	no se emiten informes de recepción de mercadería
19	¿Se notifica inmediatamente al Departamento de Contabilidad sobre las mercancías devueltas a los proveedores?		X		únicamente se informa verbalmente
20	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibida las mercadería?			X	se registra semanalmente
21	¿Las facturas son verificadas con las Órdenes de Compra y con los Informes de Recepción en cuanto a contabilidad, precios, condiciones y calidad?			X	

VARCOM S. A. Área de inventarios Cuestionario de control interno 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		B-1 3/6	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	5/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No.	Preguntas	N/A	SI	NO	Observaciones
22	¿Existen Reportes de Compras diarias?			X	
23	¿Se elaboran Reportes de Ventas diarias?			X	
24	¿Se elaboran Reportes de Mercadería recibida a satisfacción de los almacenistas?			X	
25	¿Antes de realizar una compra de mercadería, se cotizan precios?		X		solamente por teléfono
26	¿Se emiten Facturas Cambiarias por cada Venta		X		
27	¿Se manejan los cobros por medio de hojas numeradas consecutivamente, que amparen las facturas en poder de los cobradores?			X	
28	¿Se acostumbra remitir las facturas a los clientes antes que éstos efectúen los pagos correspondientes?			X	
29	¿Firman los clientes documentos a cambio de estas facturas?			X	Se entrega hasta que cancela la totalidad de la factura
30	¿Qué control se tiene sobre la cuenta cancelada por considerarse incobrables?				libro donde se anota nombre de la cuenta, fecha, cantidad, # de factura
31	¿Quién autoriza el límite de crédito para cada cliente? El Gerente de Créditos				encargado de créditos
32	¿Quién autoriza los descuentos y bonificaciones que se hacen a los clientes? El Gerente de Ventas				encargado de ventas
33	¿Se amparan los envíos incluyendo transferencias de un departamento a otro, con Requisiciones?			X	no hay requisiciones de almacén

<b>VARCOM S. A.</b> Área de inventarios Cuestionario de control interno 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		B-1 4/6	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	5/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No.	Preguntas	N/A	SI	NO	Observaciones
34	¿Se llevan libros u otros registros del movimiento de Almacén?		X		solo un libro
35	¿Incluyen los registros información, tanto en cantidades como en valores?			X	en cantidades solamente
36	¿Es costumbre conservar las hojas originales de los inventarios físicos que se toman?		X		
37	¿Algún empleado de responsabilidad supervisa la valuación del inventario para cerciorarse de que es correcta y de que en ningún caso se han asignado precios superiores a los de venta?			X	
38	¿Algún empleado de responsabilidad inspecciona los Registros de Almacén las existencias, etc. Observando para los fines de la valuación del inventario, cuáles mercancías han tenido o tienen mucho movimiento?			X	
39	¿Quién determina qué mercancía o material está fuera de uso o tiene lenta rotación?	X			no hay control de ello
40	¿Cómo se dispone de la mercadería considerada como fuera de uso o de lenta realización? No se ha determinado.				no se ha determinado
41	¿Se lleva un registro del costo de las mercaderías y materiales comprados?		X		
42	¿Tiene la empresa asegurada contra incendios y otros riesgos, la mercadería en bodega?		X		
43	¿Se dispone de espacio y facilidades de manejo para los inventarios en el recinto de almacenaje?			X	
44	¿Existe un Organigrama del Departamento de Almacén?			X	
45	¿Existe un Manual de Organización para el Departamento de Almacén?			X	

<b>VARCOM S. A.</b> Área de inventarios Cuestionario de control interno 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		B-1 5/6	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	5/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No.	Preguntas	N/A	SI	NO	Observaciones
46	¿Existen procedimientos establecidos para el manejo de los inventarios?			X	
47	¿Alguien independiente de las funciones de Compras verifica la razonabilidad del precio, cantidad y proveedor?			X	

Contador General

Auditoria Externa

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno del área de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		C-1 1/2	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	6/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

VARCOM S. A. es una sociedad anónima que se dedica a la comercialización de videojuegos a nivel nacional, obtiene la totalidad de sus inventarios por medio de compras a fabricantes para posteriormente distribuirlas directamente a clientes mayoristas y consumidores finales.

Esta empresa enfrenta una fuerte competencia en el mercado, por lo que se mantiene en constante investigación para obtener los costos más bajos y de esta manera proporcionar un mejor precio y calidad de videojuegos y accesorios a sus clientes.

El Departamento de Compras está conformado por el Gerente, que se encargan de mantener la mercadería suficiente para poder surtir los pedidos de los clientes en el momento oportuno.

El proceso se inicia cuando la persona encargada de elaborar los pedidos pide información al Departamento de Ventas, para conocer qué productos han sido solicitados por los clientes seguidamente verifica en bodega la existencia de dichos artículos para determinar si son suficientes o no para cubrir dichos pedidos, se trata de innovar y mantener productos de moda.

En el caso de no haber suficiente inventario, esta persona cotiza por teléfono con los diferentes proveedores, seguidamente compara precios y prepara el pedido con base a su experiencia.

El pedido debidamente autorizado es enviado por correo electrónico al proveedor para luego confirmar por vía telefónica el recibo del mismo para que se inicie inmediatamente el trámite de despacho. Se imprime el pedido en tres ejemplares, uno para el Departamento de Contabilidad, otro para el Departamento de Almacén y el restante para integrarlo al archivo de Compras que se elabora en el departamento.

Departamento de compras      Auditoría externa

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno del área de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		C-1 2/2	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	6/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

### Conclusiones

No,	Procedimiento	REF.
1	Para realizar las compras de mercadería no se elaboran órdenes de compra	F-1
2	No se aplica ninguna Técnica de Administración de Inventarios	F-1
3	No se cotizan precios de la mercadería por escrito	F-1
4	Se realizan compras excesivas de mercadería, para obtener precios bajos	F-1

### Auditoria

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno del área de almacén</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		D-1 1/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	7/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

De acuerdo a la información proporcionada se pudo conocer que este departamento cuenta con dos personas (Jefe de bodega y un Auxiliar), encargadas de recibir, revisar, ordenar y entregar la mercadería en custodia.

El Departamento de Almacén presta servicio a los demás departamentos que conforman la empresa, pero principalmente al Departamento de Compras y Ventas, porque aquí se guardan y controlan las existencias hasta el momento de entregar los pedidos.

Las existencias en el área de videojuegos de Almacén están conformadas aproximadamente por 100 estilos de videojuegos entre consolas, juegos, repuestos y accesorios y son almacenadas en cajas de cartón y plásticas, clasificadas por marca y por producto.

Al Almacén tienen acceso además de los encargados, los vendedores, quien es constantemente se encuentran revisando qué mercadería hay en existencia para ofrecerla a los diferentes clientes, y de cuál se necesita comprar más para cubrir los pedidos, según indicación es del jefe de almacén.

### Procedimiento de Ingreso de Mercaderías al Almacén.

El Jefe de Almacén recibe la factura de la mercadería a ingresar en bodega, el auxiliar de Almacén proceden a iniciar el desempaque de la misma, verificando conforme a la factura, que los datos contenidos en ella coincidan con la mercadería que se ingresa, así como en qué condiciones se recibe.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno del área de almacén</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		D-1 2/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	7/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

Al finalizar el conteo y revisión de la mercadería, se toma la factura y se anota en un cuaderno de “Entradas y Salidas de Almacén”, la cantidad de existencias que se han recibido, sin que el registro sea firmado por la persona que lo realiza, posteriormente devuelve la factura al Jefe de Almacén quien la traslada al Departamento de Contabilidad para que se inicie el trámite de pago.

Si resulta alguna mercadería defectuosa o equivocada, se anota en la factura y se manda al proveedor para su reposición, avisando inmediatamente al Departamento de Contabilidad, de forma verbal.

#### Procedimiento de Salida de Mercaderías del Almacén.

El personal a cargo del Departamento de Ventas, conforme a los pedidos solicitados por los clientes, le entrega una copia de la factura a este departamento para que sea preparada la mercadería.

En el momento de recibir la copia de la factura, uno de los auxiliares procede a preparar la mercadería solicitada para luego ser revisada por el Jefe de Almacén, quien coteja que las mercaderías despachadas cumplan con la cantidad y características solicitadas. Si el pedido no está completo se traslada nuevamente al Auxiliar para su corrección y si está completo el pedido es entregado al portador de la factura, quien debe firmar que recibió el producto, en la copia de la factura que quedará en custodia del Departamento de Almacén, en la misma el Jefe de dicho departamento estampa un sello con la frase “Producto Entregado”, por último el personal de Almacén anota las mercaderías despachadas en el cuaderno de “Entradas y Salidas de Almacén” sin que cuente con una firma y nombre de la persona que efectuó dicho registro.

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno del área de almacén</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		D-1 3/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	7/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No,	Procedimiento	REF.
1	No se emiten comprobantes de las mercaderías devueltas a proveedores y clientes	F-1
2	En el recinto de almacenaje hay desorden, poco espacio y los estantes se encuentran sin identificación	F-1
3	En todas las operaciones que se llevan a cabo en el Almacén no hay firmas de las personas responsables	F-1
4	No hay restricción de ingreso al recinto de almacenaje para personas No autorizadas	F-1

## Auditoria

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno del área de ventas</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		E-1 1/2	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	8/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

La Empresa VARCOM S. A. tiene como política no conceder otra forma de Crédito más que la Factura Cambiaria, porque de esta manera puede garantizar sus cobros mediante la vía judicial.

Realiza sus operaciones comerciales por medio de agentes vendedores designados por áreas, sus principales clientes se acercan a comprar a los kioscos ubicados en las principales tiendas de conveniencia del país.

Este departamento proporciona información al Departamento de Compras cuando hay poca mercadería de cierto tipo, para que éste proceda a realizar los trámites correspondientes y de esta manera efectuar la compra. Cuenta con cinco vendedores para ofrecer y mostrar los productos en existencia.

La persona que tiene a su cargo la facturación, por medio del pedido confirmado por el cliente, elabora la factura original con cuatro duplicados, para el Departamento de Almacén (color amarillo), para Contabilidad (celeste), para el departamento de ventas (rosada), y si la venta es al contado se le entrega la factura original y una copia de color blanco al cliente, si la venta es al crédito sólo se le entrega la copia y hasta el momento en que cancela la compra, se le entrega la factura original con el sello de “Cancelado”.

Luego de ser facturados los pedidos, se solicitan al personal de almacén y se entregan al piloto de la empresa, que son los encargados de distribuirlos a los diferentes clientes, sin elaborar un listado de la mercadería que se está enviando. Las facturas originales selladas y firmadas por los clientes son remitidas al Departamento de Créditos y Cobros, quienes se encargan de su custodia hasta el momento de su vencimiento, el cual puede variar de treinta, sesenta y noventa días según sea el plazo autorizado para el crédito.

VARCOM S. A. Área de inventarios Cedula narrativa control interno del área de ventas 1 de enero al 31 de diciembre 2012	P.T		E-1 2/2	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	8/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No,	Procedimiento	REF.
1	El Departamento de Ventas no puede proporcionar información a Compras sobre los productos que debe adquirir	F-1
2	No se emiten notas de requisición de mercadería al Almacén antes de facturar los pedidos	F-1
3	No hay control sobre las mercaderías entregadas a los pilotos de la empresa para distribuirla a los diferentes clientes	F-1
4	No se elaboran reportes de las facturas originales trasladadas al Departamento de Créditos para el trámite de cobro	F-1
5	Para las facturas de contado no se utilizan recibos de caja	F-1
6	No se preparan reportes sobre las ventas realizadas diariamente	F-1

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		F-1 1/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	9/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

Para complementar el conocimiento que se tiene de la empresa, formado a través de las visitas preliminares, la evaluación realizada mediante pláticas con los funcionarios, las entrevistas y observaciones, así como la elaboración y llenado del Cuestionario Específico de Control Interno del área de Inventarios, se detallan a continuación las principales deficiencias de Control Interno detectadas.

No,	Procedimiento	REF.
1	Las diferentes marcas de videojuegos no cuentan con un código específico para su respectiva identificación	B-1 F.1
2	No se aplica una adecuada segregación de funciones en las actividades de custodia de inventarios y contabilidad	D-1 H-1
3	El Departamento de Almacén no emite reportes a los departamentos de Compras y Ventas para dar a conocer los niveles de mercadería de lento movimiento, dañados o discontinuados	B-1 G-1
4	No se considera la información sobre artículos obsoletos o de lento movimiento, por lo tanto no se ha determinado qué tratamiento debe darse a esta mercadería	B-1
5	No se practican inventarios físicos por lo menos una vez al año	B-1 H-1
6	No hay firmas de las personas responsables de realizar los movimientos de mercaderías en el almacén	D-1
7	Los empleados de Almacén no son las únicas personas que tienen acceso a los lugares donde se resguarda el inventario de mercadería	D-1 H-1
8	No se emiten formas pre numeradas de requisición de mercadería para solicitar las mismas al almacén	E-1 H-1

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		F-1 2/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	9/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No,	Procedimiento	REF.
9	Los procedimientos de control numérico que se llevan a cabo en Almacén no garantizan que todos los ingresos y salidas de mercadería se registran	B-1 H-1
10	No se utilizan formatos pre numerados de órdenes de compra y cotizaciones para el proceso de compra de mercadería	C-1 H-1
11	No se aplican Técnicas de Administración de Inventarios como el punto de orden, máximos y mínimos, etc.	C-1 H-1
12	Las facturas de proveedores son operadas en el registro de Almacén, semanalmente y no inmediatamente después de recibida la mercadería.	B-1
13	No se cuenta con supervisión en las operaciones relacionadas con Inventarios	D-1 H-1
14	No se emiten comprobantes de las mercaderías devueltas a proveedores y recibidas de clientes para respaldar esta transacción	D-1 H-1
15	En los departamentos de Compras y Ventas no se preparan reportes de compras y ventas diarias	B-1
16	En el recinto de almacenaje el espacio físico es reducido porque la mercadería está desordenada, los estantes no están debidamente identificados, no hay facilidades de manejo debido a que no se conoce exactamente la ubicación de cada producto	D-1 H-1
17	No se ha elaborado e implantado un Manual de Organización con la descripción de cada uno de los puestos que integran la empresa	B-1 H-1
18	La empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos que indique la forma en que han de realizarse los distintos procesos dentro del Almacén.	B-1 H-1
19	De acuerdo a las condiciones impuestas por los proveedores, la empresa adquiere cada cierto tiempo una gran cantidad de diversas clases accesorios de videojuegos para obtener precios bajos sin tomar en cuenta la demanda del producto.	C-1 H-1

<p style="text-align: center;">VARCOM S. A.</p> <p>Área de inventarios</p> <p>Cedula narrativa control interno de inventarios</p> <p>1 de enero al 31 de diciembre 2012</p>	P.T		F-1 3/3	
	Preparó:	M.L.V.	Fecha:	9/08/2013
	Revisó:	H.P.L.	. Fecha:	20/08/2013

No,	Procedimiento	REF.
20	No se emite documento para respaldar la mercadería que se entrega a los pilotos de la empresa para distribuirla a los diferentes clientes	E-1 H-1
21	En el Departamento de Ventas, no se preparan reportes sobre las facturas originales trasladadas al Departamento de Créditos para el trámite de cobro	E-1
22	Para las facturas de contado no se emiten recibos de caja	E-1

## Auditoría Externa

Fuente: Elaboración propia