

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría



**“Implementación de un manual de procedimientos para control interno en el Área de Inventarios de Repuestos, Empresa Auto Todo, S.A.”**

(Tesis de Licenciatura)

Orlando David Beza Agustín

Guatemala, abril 2016

**“Implementación de un manual de procedimientos para control interno en  
el Área de Inventarios de Repuestos, Empresa Auto Todo, S.A.”**

(Tesis de Licenciatura)

Orlando David Beza Agustín

José Guillermo Piedra Santa (**Asesor**)  
Eugenia Díaz Castillo (**Revisor**)

Guatemala, Abril 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

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

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

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

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

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**  
Coordinadora



REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.008.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 28 DE MARZO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado José Guillermo de León

**Revisor:** Licenciada Eugenia Díaz Castillo

**Carrera:** Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

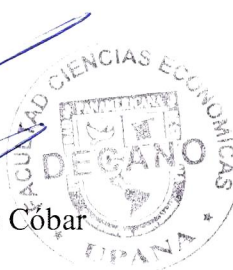
**Tesis titulada:** “Implementación de un manual de procedimientos para control interno en el área de inventarios de repuestos, Empresa Auto Todo, S.A.”

**Presentada por:** Orlando Beza Agustín

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

**En el grado de:** Licenciado.

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Nombre completo del asesor: Eugenia Teresa Díaz Castillo  
Título: Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

Dirección: 4ª. Calle 10-23 Zona 2  
No. Teléfono Of. 2254-2367  
No. Teléfono Cel. 4324-3319  
E-Mail: eugeniadiazc@hotmail.com

Guatemala, 5 de noviembre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de tesis, del tema **Implementación de un manual de procedimientos para control interno en el Área de Inventarios de Repuestos, Empresa Auto Todo, S. A.**, realizado por el alumno **Orlando David Beza Agustín**; carné No. 201500714, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; se ha procedido a la revisión del mismo, y se hace constar que de acuerdo a lo anterior, cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ECP-

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

  
Licda. Eugenia Díaz C.

Guatemala, 05 de Octubre de 2015

Licda. Lucrecia Cardoza  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas

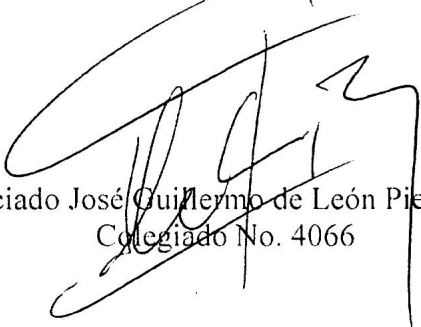
Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema “Implementación de un manual de procedimientos para control interno en el área de inventarios de repuestos, Empresa Auto Todo, S.A.” Realizado por Orlando David Beza Agustín, carné N° 201500714, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior; considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencia Profesional –ECP-.

Me suscribo de ustedes.

Atentamente



Licenciado José Guillermo de León Piedrasanta  
Colegiado No. 4066

# Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
1. La Empresa	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Organización	1
1.1.2 Información Financiera y Contable	3
1.1.3 Información Comercial	3
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Pregunta	5
1.4 Justificación de la Investigación	5
1.5 Objetivos de la Investigación	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.6 Alcances y Límites	7
1.6.1 Alcances	7
1.6.2 Límites	8
<b>Capítulo 2</b>	
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
2.1 Definición de Control	9
2.2 Control Interno	9
2.3 Importancia del Control Interno	10
2.4 Tipos de Control	11

2.5 Modelos de Control Interno	12
2.6 Control Interno Coso	12
2.7 Procedimientos	13
2.7.1 Importancia de los procedimientos	13
2.7.2 Características de los procedimientos	13
2.8 Manuales	14
2.8.1 Objetivos de los manuales	14
2.8.2 Características de los manuales	15
2.8.3 Clasificación de los manuales	16
2.9 Inventarios	16
2.9.1 Clasificación de los inventarios	16
2.9.2 Importancia de los inventarios	17
<b>Capítulo 3</b>	
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>18</b>
3.1 Tipo de Investigación	18
3.2 Sujetos de la investigación	18
3.3 Instrumentos de Medición	18
3.4 Diseño de la Investigación	18
3.5 Aporte esperado	19
3.5.1 A la Empresa	19
3.5.2 A la Universidad	19
3.5.3 A Guatemala	19
3.5.4 Al futuro profesional	19
3.5.5 A los Estudiantes	19



<b>Capítulo 4</b>	
4. Resultados de la investigación	20
4.1 Muestreo	20
4.2 Presentación de resultados	23
4.3 Análisis de resultados	23
4.3.1 Análisis general de la empresa	23
4.4 Conclusiones de la investigación	44
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Introducción	45
5.2 Justificación del proyecto	45
5.3 Objetivo de la propuesta	46
5.3.1 Objetivo General	46
5.3.2 Objetivo Específico	46
5.4 Desarrollo de la propuesta	47
5.5 Programa de implementación	63
5.6 Presupuesto de la propuesta	65
5.7 Factibilidad de la implementación	66
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>68</b>
<b>Referencias</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	<b>71</b>

## **Lista de Cuadros**

Cuadro No.		Página
1.	Variación del personal del 2005 al 2015	20
2.	Matriz FODA	22
3.	Porcentaje de participación de los activos	23
4.	Estado de resultados	24
5.	Balance General	25
6.	Ventas por clientes a diciembre 2014	26
7.	Ventas por productos a diciembre 2014	27
8.	Ventas por marca de vehículo a diciembre 2014	28
9.	Ventas por tipo de pago	29
10.	Listado de existencias de inventario	38
11.	Resumen listado de existencias por línea de inventario	41
12.	Diferencia toma física de inventario 2014 faltantes	42
13.	Diferencia toma física de inventario 2014 sobrantes	43
14.	Cronograma implementación de propuesta	65

## **Lista de Diagramas**

Diagrama No.		Página
1.	Organigrama de la empresa	01
2.	Diagrama de causa y efecto	06

## **Lista de Gráficas**

<b>Gráfica No.</b>		<b>Página</b>
1.	Existencias de manuales de control interno	21
2.	Existencias de procedimientos de control interno	21
3.	Participación de ventas por clientes 2013 y 2014	26
4.	Participación de ventas por línea de productos 2013 y 2014	28
5.	Venta por marca de vehículo a diciembre 2014	29
6.	Venta por tipo de pago a diciembre 2013 y 2014	30
7.	Recuperación de cartera 2013	30
8.	Recuperación de cartera 2014	31

## **Lista de Razones**

Razón de endeudamiento	32
Razón de solvencia	32
Rotación de cuentas por cobrar	33
Rotación de cuentas por pagar	33
Rotación de Razón por liquidez	34
ROA	34
ROE	35

## **Resumen**

La Empresa Auto Todo, S.A., ubicada en el Departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala, dedicada a la comercialización de repuestos para camiones y buses Mercedes Benz y Scania, los cuales son vendidos tanto a clientes minoristas como mayoristas, posee dificultades para el resguardo y control de sus inventarios debido a la falta de controles internos y procedimientos, resguardo de su papelería administrativa y contable, falta de modernización en sus comunicaciones y su equipo de cómputo; así como la ausencia de contratos de trabajo que regulen la relación de colaborador y empresa.

El objetivo principal de la investigación fue la evaluación general de la empresa para determinar sus áreas críticas y proponer soluciones a la problemática encontrada, para lo cual se realizó el estudio descriptivo, mediante recolección primaria de datos. Fue dirigida para determinar todas las deficiencias y problemas que la empresa posee en lo relacionado a sus actividades tanto administrativas como financieras, la investigación a sus operaciones y registros tanto contables como administrativos comprendió el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, y producto de la misma, se determinó que el área con más necesidades es la de inventarios de repuestos.

Como parte de a la solución del problema identificado, se propone el manual de procedimientos de control interno para el área crítica detectada presentado a la Gerencia General para su aprobación e implementación.

## **Introducción**

Dentro de las empresas se ha vuelto relevante el llevar un adecuado control interno que se refleje el ordenamiento en que se fundamenta cada departamento, esto a su vez ayuda al procesamiento de información; así como al conocimiento del nuevo personal de la empresa con respecto a sus políticas y procedimientos. El desarrollo del presente informe tiene como objetivo la implementación de un manual de procedimientos para control interno en el Área de Inventarios de repuestos en la empresa Auto Todo, S.A..

La investigación está conformada por cuatro capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente manera.

En el Capítulo Uno: Se describen los antecedentes, estructura, marco legal de la empresa, planteamiento del problema, justificación, preguntas de investigación, objetivos específicos, alcances, límites.

En el Capítulo Dos: Se conforma por el marco teórico el cual representa la base científica de todo lo relacionado con el tema.

Capítulo Tres: Se expone el tipo de investigación, los sujetos de la investigación, instrumentos, diseño de la investigación y los aportes esperados.

Y en el Capítulo Cuatro: Se presentan los resultados obtenidos, producto del trabajo de campo realizado a través de consultas, encuestas y entrevistas efectuadas al personal administrativo, el análisis financiero, contable de los estados financieros.

La propuesta a la solución del problema se describe en el Capítulo Cinco, en ella se puntualizan alternativas que permitieron identificar oportunidades de mejora y el alcance de los objetivos a corto plazo. También se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada; además, los anexos que dan base a soporte al informe de investigación realizada.

# Capítulo 1

## La Empresa

### 1.1 Antecedentes

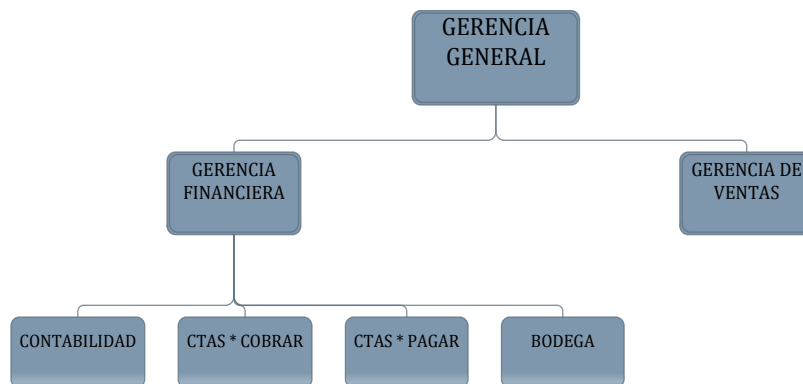
La Empresa Auto Todo, S.A., ubicada en la 1a calle 38-27 zona 11, Colonia Toledo de la ciudad capital de la República de Guatemala, está constituida desde hace 30 años, su actividad principal es la importación y comercialización de repuestos para las líneas de camiones y buses marcas Mercedes Benz y Scania, desde sus inicios se ha caracterizado por tener precios acordes a la necesidad del cliente, ofrece productos originales como genéricos.

En el ámbito fiscal, la empresa, se encuentra suscrita en el régimen de Actividades lucrativas pagos trimestrales sobre utilidades, en lo referente al régimen de IVA se encuentra inscrita en el Régimen General y sus pagos de ISO los realiza por la opción de las ventas. Respecto al método de inventarios es el Costo Promedio Ponderado.

#### 1.1.1 Organización

La administración está organizado por la Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia Financiera, ésta última integra las áreas de bodega, contabilidad, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Diagrama 1  
Organigrama Empresa Auto Todo, S.A.



Fuente: Elaboración Propia

A los colaboradores de la empresa se les cumple con todas las obligaciones laborales, tales como, prestaciones y beneficios sociales, en tiempos y métodos de cálculo establecidos en ley, no existen contratos laborales que autentiquen la relación laboral de empleado y patrono, las negociaciones están hechas de forma verbal.

La nómina de empleados está conformada así:

### **Administración**

<b>Nombre del empleado</b>	<b>Cargo del empleado</b>
1 Paula Nineth Paz	Contadora General
2 Carolina Margarita Sevilla	Asistente de Gerencia
3 Moisés Chipix Martín	Gerente Financiero
4 Telma Judith Zamora	Limpieza y Mensajería
5 Jorge Luis Sacarías Castro	Cuentas por Pagar e Inventarios

### **Ventas**

<b>Nombre del empleado</b>	<b>Cargo del empleado</b>
1 Wilma Leticia Méndez Guerra	Facturación
2 Fridolino Alfonso Ochaita	Vendedor Capital
3 Oscar Eduardo Marín Monzón	Vendedor Capital
4 Horacio Yol Andrade	Vendedor Rutero
5 Luis Alexander Alonzo	Vendedor Litegua
6 Elvis Geovanny García López	Piloto
7 Juan José Gálvez Rivera	Vendedor Capital
8 Félix Darío Tiney Siguaque	Jefe de Bodega
9 Pedro Israel Velásquez	Auxiliar Contable
10 Erick Geovanni Trangay Ochoa	Piloto

### 1.1.2 Información Financiera y Contable

Su método contable es el Devengado y se presentan los estados financieros de forma mensual o cuando la Junta Directiva lo requiera, también para fines fiscales se realizan estados financieros de forma anual.

De forma anual la empresa factura Q 6,000,000.00, concentra un 70% de sus ventas, en la ciudad capital y el 30% en los departamentos, sus cuentas por pagar se procuran mantener a 60 días, trata de holgar el tiempo de pago y con relación a sus cuentas por pagar su objetivo es recuperar la cartera en 30 días.

### 1.1.3 Información Comercial

Con respecto al mercado que abarca dentro del territorio de la República de Guatemala, en el área urbana se enfoca en los transportistas y comerciantes menores, al ser importador, sus precios son tanto para mayoristas como para minoristas, en lo que respecta al interior de la república, sus ventas están enfocadas a los minoristas de cada región, que son atendidos por sus vendedores ruteros.

Hasta el año 2004, contaba con sucursales en los departamentos de Escuintla, Mazatenango y Quetzaltenango. En el año 2005, fue reestructurada cerro sus sucursales y se centró en despachar desde su casa matriz, ubicada en la Colonia Toledo de la ciudad capital, por medio de vendedores ruteros que llegan a ofrecer producto al cliente, también cuenta con despacho a domicilio por medio de un camión que funciona como bodega ambulante, el cual entrega productos que ha solicitado el cliente; así como artículos que le pueden interesar para que haga una nueva compra. En lo que respecta a los clientes en la ciudad capital, cuenta con despacho a domicilio por medio de paneles sin ser limitado por el costo del producto, esto aunado a su sala de ventas en la Colonia Toledo, representan su fuerza de ventas.

Sus principales productos para la venta, son los repuestos para motor que del total de su venta se estima un aproximado del 30%, productos de embarque un 20%, productos para frenos y transmisión un 16% y el resto que equivale al 34% están contenidos entre repuestos eléctricos y accesorios para buses y camiones de las líneas Mercedes Benz y Scania. Los vendedores no cuentan con catálogos de productos.



Entre sus estrategias de ventas se puede mencionar las siguientes:

- A. Atención personalizada enfocada a la buena atención y a tiempos de entrega inmediatos.
- B. Ofrecer repuestos de calidad con opciones de precios.
- C. Tener una adecuada relación con sus proveedores para poder tener la disponibilidad de sus productos para la venta, cuando así lo desee.
- D. Tener vendedores con un alto conocimiento de los productos.

La empresa pertenece a un grupo comercial el cual diversifica sus servicios y productos que comercializa.

## 1.2 Planteamiento del problema

Por medio de la evaluación integral realizada a la Empresa Auto Todo, S.A., se estudiaron las distintas áreas, con la finalidad de encontrar las fortalezas y debilidades de cada una. Se determinó que la empresa, no tiene manuales de procedimientos de control interno de su inventario de repuestos, esto debido a la falta de personal que se encargue de realizar la identificación de cada control para poder estructurar los manuales. Otra dificultad para realizar esta actividad es que la empresa no presupuesta la contratación de una entidad externa o un profesional individual que pueda estructurar los manuales de control interno.

Se debe tomar en consideración que las empresas que tienen manuales de control interno corren menos riesgo de pérdidas, deterioros o extravíos de sus bienes materiales, también agilizan las actividades que ejecutan debido a que cuenta con una guía que delimita la utilización y resguardo de sus bienes. Los manuales de control interno son además, herramientas administrativas que influyen de manera importante. En su desempeño, la importancia radica en definir principios que velen por el resguardo y seguridad de los bienes tangibles e intangibles de la entidad.

Como se observa en el diagrama 2, de Causa y Efecto, los cuatro factores críticos en donde incide de manera contundente, la falta de manuales de control interno son: Bienes materiales, registros, uso de los bienes y resguardo de la documentación.

La Empresa Auto Todo, S.A., desde que se constituyó no posee manuales de Control Interno para el Área de Inventario de Repuestos, los procedimientos de resguardo se han trasladado de forma verbal tanto para transmitirlos como para ejecutarlos, debido a que la empresa tenía un alto índice de continuidad de sus empleados. Desde la restructuración sufrida en el 2005, el problema incrementó debido a que el personal se redujo en un 92%, incluía personal clave que tenía el conocimiento de la información, controles y procedimientos que se debían seguir para poder realizar las actividades de ésta.

Al presente; Auto Todo, S.A., no ha podido llevar a cabo su Manual de Control Interno para el Área de Inventarios de Repuestos, debido no sólo a la falta de personal sino también a la falta de presupuesto para poder invertir en dicho manual.

Por tal motivo, se determinó que es de suma importancia la implementación del Manual de Control Interno para el Área de Inventarios de repuestos de la entidad Auto Todo, S.A.

### 1.3 Pregunta

- a. ¿Por qué es importante que la Empresa Auto Todo, S.A., implemente un manual de control interno para el Área de Inventarios de Repuestos?

### 1.4 Justificación de la investigación

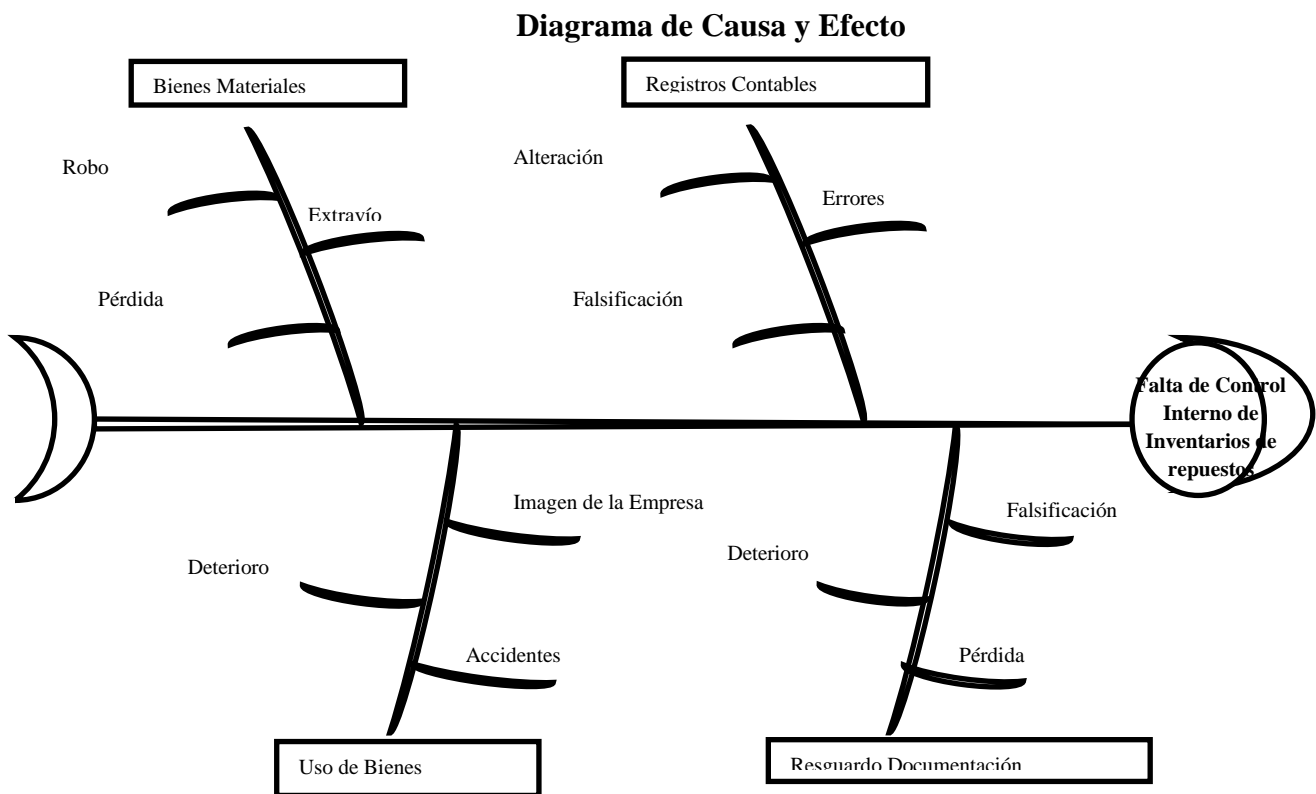
Los inventarios son parte importante de la empresa, pero no cuentan con una herramienta que controle el adecuado funcionamiento de esta área. Se vuelve determinante la implementación del manual de procedimientos de control interno de inventarios de repuestos, en la Empresa Auto Todo, S.A., para mejorar su resguardo, adecuada utilización y optimización de cada recurso que se encuentre en dicha área.

La importancia de manuales de control interno en las empresas es relevante debido a que por medio de éstos se minimiza el riesgo de pérdida, extravío y daños por la mala utilización de los recursos; además, describe principios para realizar las actividades de la entidad.

Entre las situaciones a las que puede estar afecta la empresa al no contar con manual de control interno para el Área de Inventarios Repuestos, se puede mencionar:

- a. Pérdida, robo o extravío de los bienes materiales de la entidad. Los inventarios representan el 18%, para el año 2014, del total del Activo, esta área es crítica debido a que, si no se cuenta con controles sobre la misma podrían generar pérdidas cuantiosas.
- b. Registros contables e informes financieros no apegados a la realidad.
- c. Deficiencia en el uso de los bienes de la empresa.
- d. Resguardo de mercadería deficiente.
- e. Falta de adecuados procesos para ingreso y egreso de los inventarios.

Diagrama 2



Fuente. Elaboración Propia

## 1.5 Objetivos de la Investigación

### 1.5.1 Objetivo General

Evaluar a la Empresa Auto Todo, S.A., para poder determinar las deficiencias y errores de cada área e identificar el área más crítica y proponer la implementación de un manual de control interno para el área de inventarios de repuestos, el cual pueda suministrar a la empresa, una herramienta de controles y procedimientos para realizar las operaciones de una manera integral y de forma sistemática.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Evaluar las diferentes áreas de la empresa para determinar las deficiencias y problemática que poseen, e identificar el área más crítica para proponer una mejora.
- b. Establecer bases técnicas para la utilización adecuada y resguardo de los inventarios de repuestos de la Empresa Auto Todo, S.A.
- c. Definir los controles que se deben implementar en el área de inventarios de la Empresa Auto Todo, S.A.
- d. Definir los procesos que se deben implementar en el área de inventarios de la Empresa Auto Todo, S.A.
- c. Proponer el desarrollo y la implementación de un manual de procedimientos para control interno en el Área de Inventarios de Repuestos.

## 1.6 Alcances y límites

### 1.6.1 Alcances

Para la elaboración del presente informe se tuvo acceso a las diferentes áreas financieras de la empresa donde se pudo evaluar cada uno de los procedimientos, políticas y controles que se

utilizan y se deben implementar, en especial en el área de inventarios de repuestos. Para el análisis financiero se examinaron el Balance de Situación y el Estado de Resultados por los periodos contables 2013 y 2014.

### 1.6.2 Límites

Como única limitante para la investigación fue, que la empresa en lo que se refiere a valores contables solicitó que no se manejaran con montos reales, únicamente utilizar promedios o valores similares, para evitar todo aquello que pueda afectar a la empresa, por lo cual se manejan valores hipotéticos para la presentación de los resultados.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Definición de Control**

El control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (Robbins, 1996, p.654).

Stoner (1996) Sin embargo lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

#### **2.2 Control interno**

Cepeda (1997). Afirma: "El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la Gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos". (p.237)

Gámez Isabel define "... es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente, los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fin de lucro" (p. 36)

El control interno "... son medidas que se establecen en las empresas, con el propósito de contar con instrumentos tendientes a salvaguardar la integridad de los bienes institucionales y

así ayudar a la Administración y cumplimiento correcto de las actividades y operaciones de las Empresas. (Berbia, Patricia, 2008 )” (Chacon, B, 2011, P.10)

Según la Treadway Commission (2009) “...Proceso efectuado por el directorio de una entidad, la dirección y otros miembros del personal, destinado a proporcionar una razonable seguridad con respecto al logro de los objetivos...” (p.2).

Al citar a estos autores se puede definir el control interno como: procesos que consisten en verificar las actividades señalando las faltas y errores con participación del personal y dirección de la empresa.

### 2.3 Importancia Control Interno

“El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el Control Interno administrativo y el Control Interno contable, pero que a su vez los integra como un todo, de ahí su importancia” (Carménate Y, 2008, P.6)

Flores Y, Calderón G (2006) opinan que la importancia del control interno radica “....., en que son procedimientos y estructura de la organización, los métodos para asignar la autoridad y la responsabilidad e inclusive el funcionamiento del consejo de administración. También está en relación con la confiabilidad de los estados contables, los sistemas de información, la eficacia y eficiencia operativa así como la reducción del riesgo de fraude” (p.25).

Chacón Samayoa B. (2011). Comenta que “la importancia de un buen control interno radica en el porcentaje de seguridad que el auditor pueda asignar a los procedimientos, teniendo en cuenta que a mayores controles internos dentro de una empresa, menor será el número de pruebas a realizar en una auditoría”. (p.13)

Para Flores Calderón Y., Ibarra García G. (2006). La importancia radica en que afecta a las políticas, procedimientos y estructura de la organización, los métodos para asignar la autoridad y la responsabilidad e inclusive el funcionamiento del consejo de administración.

## 2.4 Tipos de Control

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.



## 2.5 Modelos de Control Interno

Según Franklin Finkowsky (2013) “... Se deben sumar de manera especial los modelos de control interno, asumiendo que este promueve y fomenta el funcionamiento efectivo en las organizaciones al regular actividades y fomentar un claro rendimiento de cuentas” (p.12).

Para Franklin Finkowski (2013)

Los modelos de control interno más representativos son:

- a. Modelo de control interno COSO
- b. Modelo de Control Cadbury
- c. Modelo de control interno COCO
- d. Modelo de control COBIT.
- e. Modelo de control TURNBULL
- f. Modelo de autoevaluación de controles AEC
- g. Modelo de control de acceso basado en la semántica SAC
- h. Modelo de control KING
- i. Modelo de control KONTRAG

Para fines de la investigación e implementación de los manuales de control interno en la empresa se tendrá el modelo de Control Interno COSO.

## 2.6 Control Interno Coso

Para Franklin Finkowski (2013)

Este modelo surge como una iniciativa del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en Estados Unidos, en 1962, para definir una metodología con el propósito de revisar el control interno de una organización. (p.13)

Los elementos que integran el modelo Coso son los siguientes:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de Riesgo
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Monitoreo

## 2.7 Procedimientos

Para Gómez Ceja, Guillermo (1995). Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (p.28)

Basado en estas definiciones se puede concluir que los procedimientos son una serie de pasos que se deben seguir cronológicamente para ejecutar un trabajo.

### 2.7.1 Importancia de los procedimientos

Para Gómez Ceja, Guillermo (1995). La importancia de los procedimientos radica en que.

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la especificación.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quien debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

### 2.7.2 Características de los procedimientos

Para Gómez Ceja, Guillermo (1995), las características de los procedimientos son:

- Completos: Consideran elementos materiales y humanos.
- Coherentes: Ya que sus pasos sucesivos, complementarios y conllevan a un mismo objetivo.

-Estables: Firmeza del curso establecido, que no cambie a menudo, sino únicamente cuando surjan emergencias.

-Flexibles: Permiten resolver emergencias sin romper la estructura establecida y restablecen el procedimiento al cesar la emergencia.

-Continuados: Tienden a perpetuarse, una vez establecidos no se desvían de su curso y cuando hay modificaciones simplemente se agregan a los ya establecidos.

## 2.8 Manuales

Para Osorio (2006). Un manual es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada información y/o instrucciones sobre organización, historia, política procedimientos contables y administrativos que se consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa y organización. (p.578).

Referente al tema Krauss Duhalt, dice: Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo

Rodríguez Valencia. (2007). Lo define como. Instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa.

Se concluye que los manuales son instrumentos que contienen en forma ordenada procedimientos para mejorar las ejecuciones de las tareas.

### 2.8.1 Objetivos de los manuales

Para Ayala Miguel (1999).El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el por qué de las decisiones gubernamentales, ministeriales, o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica.

Permiten alcanzar los objetivos siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisa las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para asignar responsabilidades, evitar duplicidades, y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evita la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades, entre otros.

## 2.8.2 Características de los manuales

Según Ayala Miguel (1999), Dentro de las características de los manuales se pueden mencionar los siguientes.

- Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Auxilian al análisis y revisión de un sistema.
- Intervienen en la consulta de todo el personal.
- Permiten establecer un sistema de información bien modificada al ya existente.
- Ayudan a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación de control interno.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, entre otras.

### 2.8.3 Clasificación de los manuales

Para Coy Miriam (2014), La siguiente es la clasificación de los manuales.(p.52)

a. Por su alcance

-Generales

-Específicos

b. Por su contenido

-Manuales de organización

-Manuales de procedimientos

-Manuales de funciones y puestos

c. Por su función

-Manuales de ventas

-Manuales de sistemas

-Manuales de finanzas

-Manuales de ingresos y egresos

## 2.9 Inventarios

### 2.9.1 Clasificación de los inventarios

De acuerdo con Castillo Karla los inventarios se dividen en:

- Inventario de seguridad o de reserva, es el que se mantiene para compensar los riesgos de paros no planeados de la producción o incrementos inesperados en la demanda de los clientes.
- Inventario de desacoplamiento, es el que se requiere entre dos procesos u operaciones adyacentes cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse; esto permite que cada proceso funcione como se planea.

- Inventario en tránsito, está constituido por materiales que avanzan en la cadena de valor. Estos materiales son artículos que se han pedido pero no se han recibido todavía.
- Inventario de ciclo, resulta cuando la cantidad de unidades compradas (o producidas) con el fin de reducir los costos por unidad de compra (o incrementar la eficiencia de la producción) es mayor que las necesidades inmediatas de la empresa.
- Inventario de previsión o estacional se acumula cuando una empresa produce más de los requerimientos inmediatos durante los periodos de demanda baja para satisfacer las de demanda alta. Con frecuencia, este se acumula cuando la demanda es estacional.

Para Muller, Max (2005) Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. (p.1).

En tanto Perdomo Moreno (2005) dice que son. Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercancías y productos terminados). (p72).

Según Moya Navarro. Se define un inventario como la acumulación de materiales materias primas, productos en proceso, productos terminados o artículos en mantenimiento que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura (p19).

## 2.9.2 Importancia de los inventarios

Para James A. Cashing, Paul D., John F. Levy. (1988) La importancia de los inventarios radica en “... que los inventarios son el alma de la empresa, constituyen el centro de todo el esfuerzo productivo y la principal fuente de ingresos”. (p. 572).

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Descriptivo: consistió en analizar y describir cada una de las características, operaciones y procedimientos que se realizan y está relacionada de forma directa con personas, registros, información y áreas de la empresa.

#### **3.2 Sujetos de la investigación**

La investigación se realizó en la Empresa Auto Todo, S.A., ubicada en la 1ª. calle 38-27 zona 11, Colonia Toledo de la ciudad capital de la República de Guatemala, en lo que se refiere a las áreas se incluyó: Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas y Gerencia General, las personas involucradas fueron los encargados y personal operativo de cada área.

#### **3.3 Instrumentos de Medición**

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron cuestionarios, entrevistas, cuadros comparativos y estadísticos que ayudaron a determinar los factores que influyen en la empresa al no contar con manuales de control interno, para las áreas de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Inventarios y Activos Fijos.

#### **3.4 Diseño de la Investigación**

La investigación se realizó de forma descriptiva, los datos se obtuvieron de forma primaria por medio de entrevistas y cuestionarios realizados a los involucrados de cada área de la empresa, también se usó el Método de Observación en cada área involucrada y se construyeron gráficas en donde se puedan comparar las variables.

## 3.5 Aporte Esperado

### 3.5.1 A la Empresa

En la eficacia y uso de los recursos, hace notar la importancia de los manuales de control interno como una herramienta necesaria y útil. En la toma de decisiones a niveles gerenciales, para que orienten a sus colaboradores en la maximización y uso correcto de los recursos.

### 3.5.2 A la Universidad

Por medio de la investigación se proporciona una nueva herramienta que les sirva de guía para la implementación de controles internos.

### 3.5.3 A Guatemala

Aporte a la sociedad para que se conozca los lineamientos a seguir para la implementación de manuales de control interno

### 3.5.4 Al futuro profesional

Para que la presente investigación pueda ser de utilidad para abrir nuevos campos en la profesión.

### 3.5.5 A los estudiantes

Que sirva de guía y apoyo para otros estudiantes en la implementación de sistemas de control interno.



## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación

#### 4.1 Muestreo

Para determinar los resultados de la investigación, se realizó la misma por medio del Método Descriptivo a través de instrumentos tales como: entrevistas, cuestionarios, cuadros comparativos y estadísticos.

Por medio de cuadro comparativo se determinó, que la empresa sufrió de una reestructuración en el año 2005, lo cual incidió en la falta de conocimiento de las áreas por parte del personal que quedó después de la reestructuración, afectó en la parte de los controles debido a que información importante; así como procedimientos que se usaban en la empresa ya no se utilizaron después de la reestructuración. En lo referente a contratos de trabajo, la mayoría del personal que aún se quedó en la empresa era nuevo; por lo que, en su momento no firmaron contratos de trabajo y a la fecha no se ha podido redactar dichos documentos.

Cuadro 1		
<b>Auto Todo, S.A.</b>		
<b>Variación del personal del 2005 al 2015</b>		
<b>Por número de empleados</b>		
Año	No. Empleados	(*) Porcentaje
2005	130	
2006	11	92%
2007	12	-9%
2008	11	8%
2009	11	0%
2010	13	-18%
2011	11	15%
2012	11	0%
2013	13	-18%
2014	14	-8%
2015	15	-7%

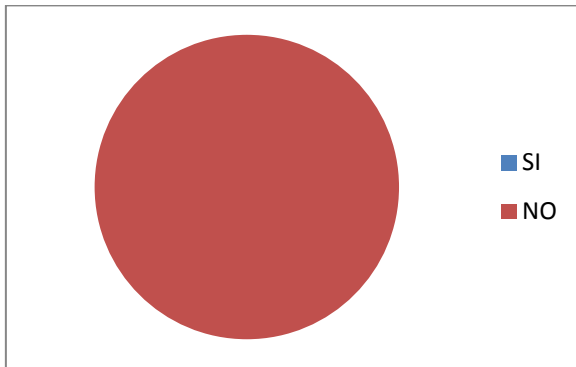
Fuente: Elaboración propia

Al personal de la empresa se le realizaron cuestionarios para conocer sus actividades y su conocimiento del entorno de la empresa, otros de los objetivos de los cuestionarios era determinar las deficiencias de cada área, los resultados son los siguientes

a. ¿Existe dentro de la entidad manual de procedimientos y controles internos?

Gráfica 1

Existencia de manuales de control interno



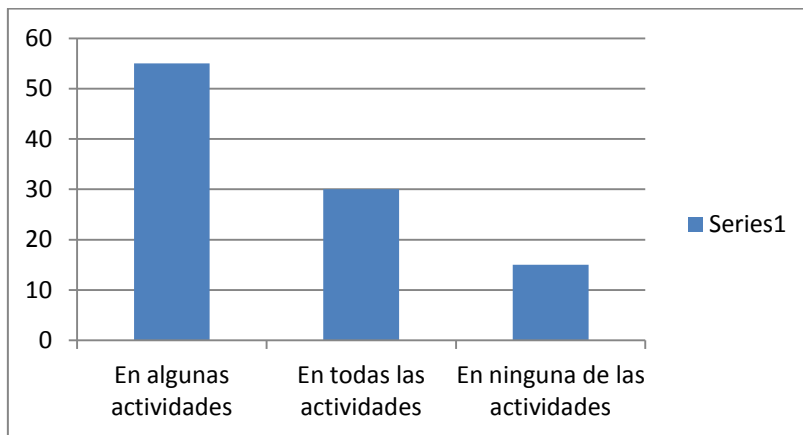
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encargados de área respondió que no, por lo cual se pudo determinar que la empresa no cuenta con manuales de control interno.

b. ¿Se cuenta con controles internos y procedimientos dentro de la empresa?

Gráfica 2

Existencia de procedimientos de control interno



Fuente: Elaboración propia

Se determinó que del total de personas entrevistadas, el 55% comentaron que solo en algunas actividades de su departamento se cuenta con controles y procedimientos, mientras el 30% dijeron que en todas las actividades de su departamento cuentan con controles y procedimientos y por último un 15%, comentó que no cuentan con control interno ni procedimientos en sus actividades. Este resultado indica que en la mayoría de departamentos no cuenta con controles y procedimientos para sus actividades.

Para presentar otros hallazgos de la investigación se realizó un análisis FODA, el cual se presenta a continuación.

Cuadro 2

Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad laboral en especial del personal operativo.</li> <li>✓ Personal con mucha experiencia y dispuesto a colaborar para el mejoramiento de la empresa.</li> <li>✓ Espacio disponible para la ubicación y mejoramiento del archivo.</li> <li>✓ Interés por parte del personal para adquirir el conocimiento del uso de herramientas que agilicen su comunicación.</li> <li>✓ Sistema contable eficiente para llevar registros contables.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poco personal dentro de la empresa y falta de presupuesto para nuevas contrataciones.</li> <li>✓ Falta de manuales de control interno y procedimientos.</li> <li>✓ Áreas inadecuadas para el resguardo de papelería</li> <li>✓ Falta de tecnología para las comunicaciones internas.</li> <li>✓ Falta de manual contable.</li> <li>✓ Ausencia de contratos del personal de la empresa.</li> <li>✓ No se tiene resguardo y seguridad adecuada del vehículo que reparte en el interior de la República.</li> <li>✓ Concentración de sus ventas y cobros en 3 clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrece productos que no tiene la competencia.</li> <li>✓ Atención personalizada y a domicilio para el cliente.</li> <li>✓ Precios competitivos en el mercado.</li> <li>✓ Diversidad de productos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de planificación estratégica.</li> <li>✓ No hace estudios de mercado.</li> <li>✓ No cuenta con estrategias de mercadeo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Importancia de los inventarios; por medio de cuadro comparativo se determinó la importancia de los inventarios, los cuales representan un 18% del total de los Activos; además, se sabe que los inventarios son la parte medular de una empresa comercializadora ya que éstos representan el producto que se va a vender y se convertirá en efectivo para la empresa.

Cuadro 3

<b>Auto Todo, S.A.</b> <b>Porcentaje de participación de los Activos</b> <b>Al 31 de diciembre del 2014</b> <b>valores expresados en miles de Q</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje Participación</b>
Caja y Bancos	300	1%
Otras ctas * cobrar	117	1%
Clientes	1,83	7%
Inventario	4,72	18%
Activos Fijos	19,151	73%
<b>Total</b>	<b>26,12</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Presentación de resultados

En la presente investigación se estudiaron las diferentes operaciones financiero-contables, administrativas y legales de la Empresa Auto Todo, S.A. Con el objeto de identificar las áreas de mayor riesgo y donde exista necesidad de hacer mejoras. Se encontró que dentro de la organización existen diferentes problemas, tales como: no se cuenta con contratos de trabajo, no hay manuales tanto de control interno como de procedimientos en las distintas áreas de la empresa, espacios inadecuados para el resguardo de documentación entre otros.

Se realizó la evaluación financiera la cual sirvió de base para el entendimiento del entorno económico de la empresa.

## 4.3 Análisis de resultados

### 4.3.1 Análisis General de la Empresa

## Cuadro 4

**AUTO TODO, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014**  
**Cifras Expresadas en Quetzales**

<b>INGRESOS</b>				
	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Ventas Netas	6.127.645	100%	6.484.985	100%
Otros Ingresos	202	0%	7	0%
<b>Total de Ingresos</b>	<b>6.127.846</b>		<b>6.484.992</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Costo de Ventas	3.939.901	64%	4.106.423	63%
Mercedes	3.549.657	90%	3.565.769	87%
Scania	312.558	8%	390.699	10%
Pesados	44.672	1%	121.897	3%
Otros	33.013	1%	28.058	1%
	<b>2.187.946</b>	<b>36%</b>	<b>2.378.569</b>	<b>37%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>671.340</b>	<b>32%</b>	<b>738.700</b>	<b>33%</b>
Sueldos de ventas	349.305	52%	385.913	52%
Prestaciones	104.938	16%	119.404	16%
Seguro social	42.329	6%	47.270	6%
Atención a empleados	5.335	1%	3.764	1%
Viáticos fijos	34.738	5%	33.178	4%
Atención a clientes	8.055	1%	7.968	1%
Combustibles y lubricantes ventas	54.617	8%	57.043	8%
Primas de seguros	35.015	5%	28.217	4%
Papelería y útiles	4.794	1%	1.628	0%
Reparación de vehículos	22.535	3%	18.933	3%
Otros	9.680	1%	35.381	5%
<b>Gastos de administración</b>	<b>1.415.065</b>	<b>66%</b>	<b>1.493.831</b>	<b>67%</b>
Sueldos y salarios administración	446.892	32%	462.771	31%
Prestaciones	119.368	8%	133.350	9%
Bonificación	28.500	2%	-	0%
Seguro social	50.533	4%	53.869	4%
Atención a empleados	9.429	1%	8.561	1%
Arrendamiento de inmuebles	243.568	17%	244.686	16%
Depreciación y amortización casa matriz	8.325	1%	11.714	1%
Agua luz y teléfono	82.443	6%	102.432	7%
Otros	24.573	2%	47.967	3%
Impuestos tasas y contribuciones	21.606	2%	53.139	4%
Servicios profesionales casa matriz	379.827	27%	375.341	25%
<b>Gastos financieros</b>	<b>42.876</b>	<b>2%</b>	<b>11.016</b>	<b>0%</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>2.129.281</b>		<b>2.243.547</b>	
<b>Resultado del periodo</b>	<b>58.666</b>		<b>135.023</b>	

Fuente: Estados Financieros Auto Todo, S.A periodo 2013 y 2014

Cuadro5

**AUTO TODO, S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 De Diciembre del 2014**  
**Cifras Expresadas en Quetzales**

<b>ACTIVO</b>				
	<b>2013</b>	<b>Vertical</b>	<b>2014</b>	<b>Vertical</b>
<b>No Corriente</b>				
Propiedad Planta y Equipo	18.944.391	75%	19.122.426	73%
Otros Activos	29.454	0%	29.454	0%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>18.973.846</b>		<b>19.151.881</b>	
<b>Corriente</b>				
Inventarios	4.188.841	17%	4.720.852	18%
Cuentas Por Cobrar	1.793.398	7%	1.830.919	7%
Otras cuentas por cobrar	124.444	0%	117.106	0%
Caja y Bancos	142.117	1%	300.007	1%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>6.248.801</b>		<b>6.968.885</b>	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>25.222.646</b>		<b>26.120.765</b>	
<b>PASIVO</b>				
	<b>2013</b>	<b>Vertical</b>	<b>2014</b>	<b>Vertical</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO DE ACCIONISTAS</b>	<b>2.054.230</b>		<b>2.189.253</b>	
Capital Autorizado y Pagado	1.000.000	49%	1.000.000	46%
Aportaciones por Capitalizar	81.000	4%	81.000	4%
Reserva Legal	48.223	2%	56.079	3%
Utilidades Acumuladas	866.341	42%	917.151	42%
Resultado del periodo	58.666	3%	135.023	6%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18.504.454</b>		<b>18.504.454</b>	
Préstamo Bancarios	18.504.454	80%	18.504.454	77%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.663.962</b>		<b>5.426.789</b>	
Proveedores	694.148	3%	1.309.846	5%
Otras Cuentas por pagar	3.969.814	17%	4.116.943	17%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.168.416</b>		<b>23.931.243</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>25.222.646</b>		<b>26.120.496</b>	

Fuente: Libro de Estados Financieros Auto Todo, S.A. Periodo 2013 y 2014

En lo que respecta al Estado de Resultados se puede observar según el cuadro 4, que su ganancia marginal se encuentra para el año 2013 en un 36% y para el año 2014 en un 37%, esto debido a que hubo aumento en las ventas con respecto al 2013. Este aumento se debió a que la empresa abrió una bodega de forma directa en las oficinas de uno de los clientes más importantes. En el Área de Gastos se observa una tendencia a que los gastos administrativos sean los más representativos, con un 66% para el 2013 y un 67% para el 2014, dicha situación se debe a que los sueldos administrativos son altos para los gerentes y mandos medios, se maneja dicha política para evitar la rotación del personal, también se incluye en estos gastos asesorías y auditorías realizadas por firmas externas, la empresa no se ve afectada debido a que entre sus políticas se encuentra conservar al personal existente con el objetivo de no dañar la funcionalidad de la empresa.

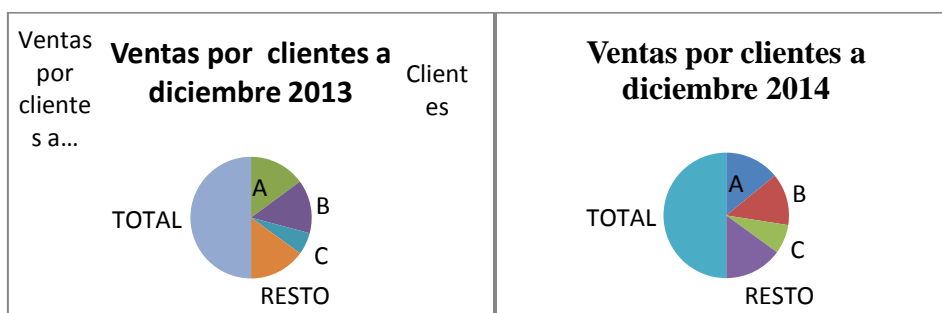
Cuadro 6  
Ventas por clientes a diciembre 2014

Clientes	facturado 2013	% participación	facturado 2014	% participación
A	1.825.340,15	30%	1.828.325,40	28%
B	1.745.320,40	28%	1.735.480,30	27%
C	718.831,93	12%	975.688,71	15%
RESTO	1.838.353,92	30%	1.945.497,61	30%
<b>TOTAL</b>	<b>6.127.846,40</b>		<b>6.484.992,02</b>	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3

Participación de ventas por clientes 2013 y 2014



Fuente: Elaboración Propia

Se analizó que el total de las ventas están concentradas en tres clientes que representan el 70%, tanto de los cobros como de las ventas. Si dichas empresas llegaran a comprar menos, cerrarán o tuvieran problemas legales, se corre el riesgo que la empresa se vea afectada de forma preocupante en sus ingresos. Esto es consecuencia de no contar con estrategias de mercadeo, para ampliar su mercado con nuevos clientes en nuevas regiones, es importante que se lleven controles internos para mantener la calidad de servicio para todos los clientes.

Cuadro 7  
Ventas por productos a diciembre 2014

<b>Línea de producto</b>	<b>facturado 2013</b>	<b>% participación</b>	<b>facturado 2014</b>	<b>% participación</b>
Motor	1.825.340,15	30%	1.950.497,50	30%
Embrague	1.115.269,25	18%	1.296.998,40	20%
Frenos y transmisión	1.010.725,30	16%	1.050.448,25	16%
Otros	2.176.511,70	36%	2.187.047,87	34%
<b>TOTAL</b>	<b>6.127.846,40</b>		<b>6.484.992,02</b>	

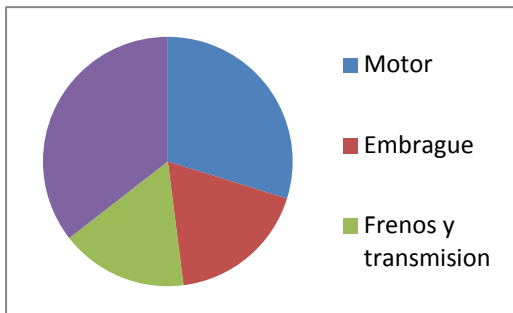
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a sus ventas por línea de producto, están concentrados de la siguiente forma, el 30% son productos de motor, en 20% productos de embrague mientras que para frenos es el 16%, y el resto representado por el 34%, es de productos varios, esto para el año 2014, mientras que para el 2013, el producto de motor represento el 30%, el producto de embrague un 18%, los productos para frenos y transmisión representaron el 16% y otros productos el 36%. Esto enmarca la poca diversidad de productos que se tienen para la venta, es necesario el buen resguardo de los inventarios de repuestos, se debe de tener en consideración esta tendencia, es recomendable el cuidadoso resguardo de éstos, debido a que los inventarios son la base de ingreso de la empresa.

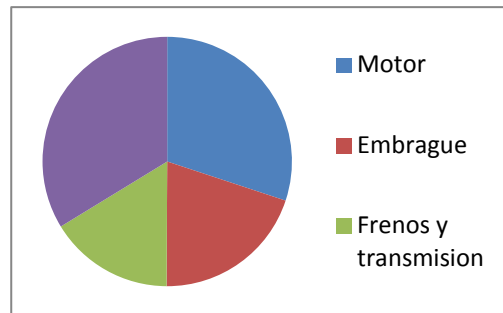


Gráfica 4

Participación de ventas por línea de producto 2013 Y 2014



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 8

Ventas por marca de vehículo a diciembre 2014

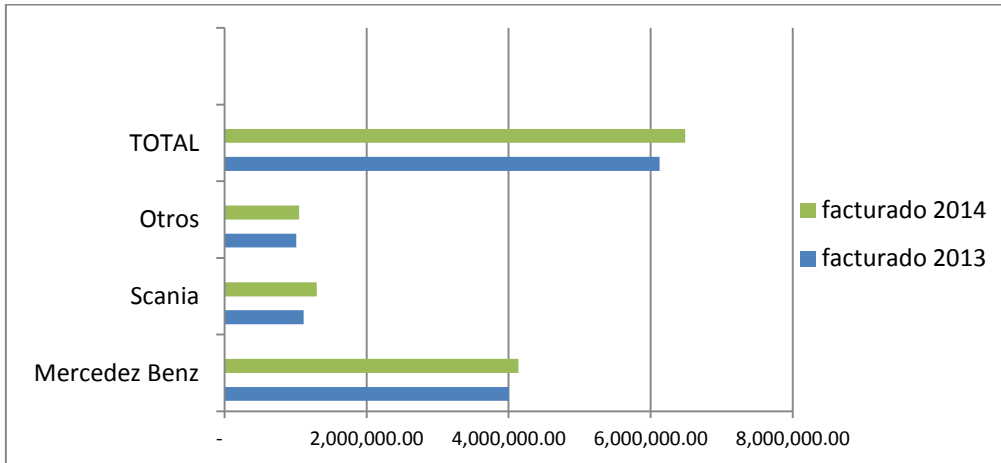
Marca vehículo	facturado 2013	% participación	facturado 2014	% participación
Mercedez Benz	4.001.851,85	65%	4.137.545,37	64%
Scania	1.115.269,25	18%	1.296.998,40	20%
Otros	1.010.725,30	16%	1.050.448,25	16%
<b>TOTAL</b>	<b>6.127.846,40</b>		<b>6.484.992,02</b>	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra los productos por marcas de vehículo, que vende la empresa. En lo referente a la marca de los vehículos, como se puede observar las ventas se concentran en un 65% y 64% para los años 2013 y 2014 respectivamente en la línea Mercedes Benz, vuelve a ser clara la importancia de tener controles adecuados para el resguardo de los inventarios de la empresa debido a que los productos para la venta no son tan diversificados.

Gráfica 5

Ventas por marca de vehículo de los años 2013 y 2014



Fuente: Elaboración propia

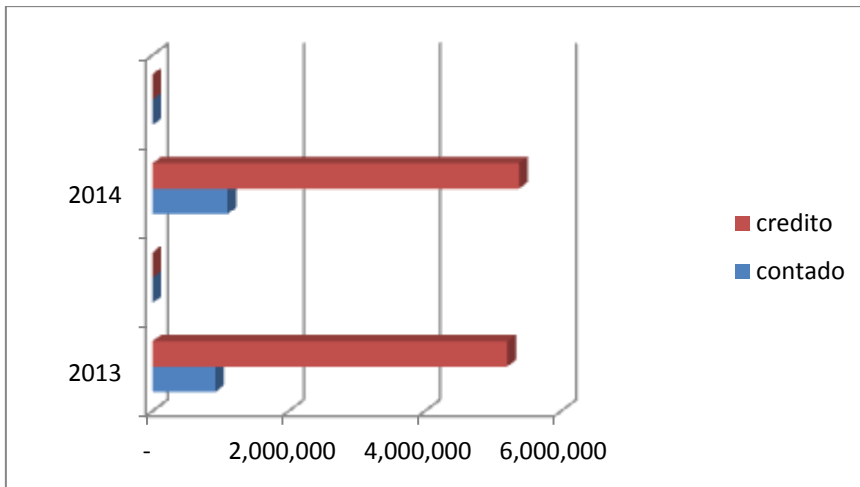
En lo referente a las ventas al contado y crédito, del total al año 2013, el 15% fueron en efectivo y el 85% restante se concedió crédito, y en el año 2014, las ventas al contado representaron el 17%, mientras que las ventas al crédito fueron el 83% del total de las ventas, como se muestra en el cuadro y gráfica siguiente.

Cuadro 9  
Ventas por tipo de pago

Tipo de ventas	2013		2014	
	Monto	%	Monto	%
Contado	919.177	15%	1.102.449	17%
Crédito	5.208.665	85%	5.382.543	83%
<b>Total</b>	<b>6.127.842</b>		<b>6.484.992</b>	

Fuente: Elaboración propia

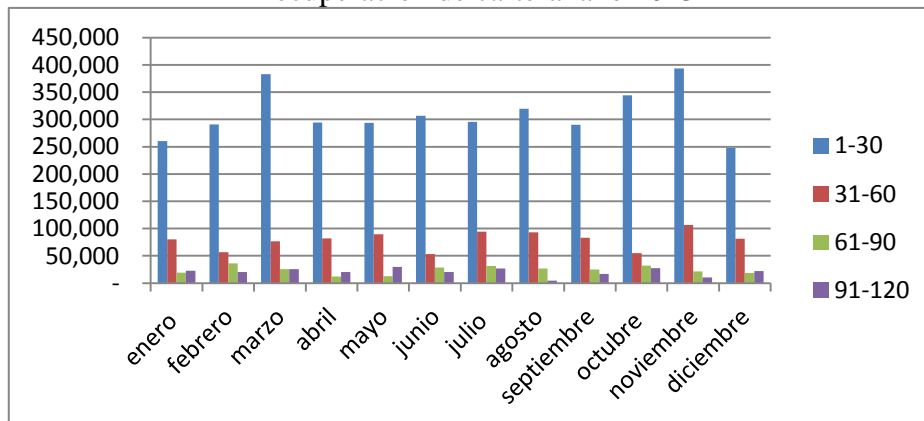
Gráfica 6  
Ventas por tipo de pago a diciembre 2013 y 2014



Fuente: Elaboración propia

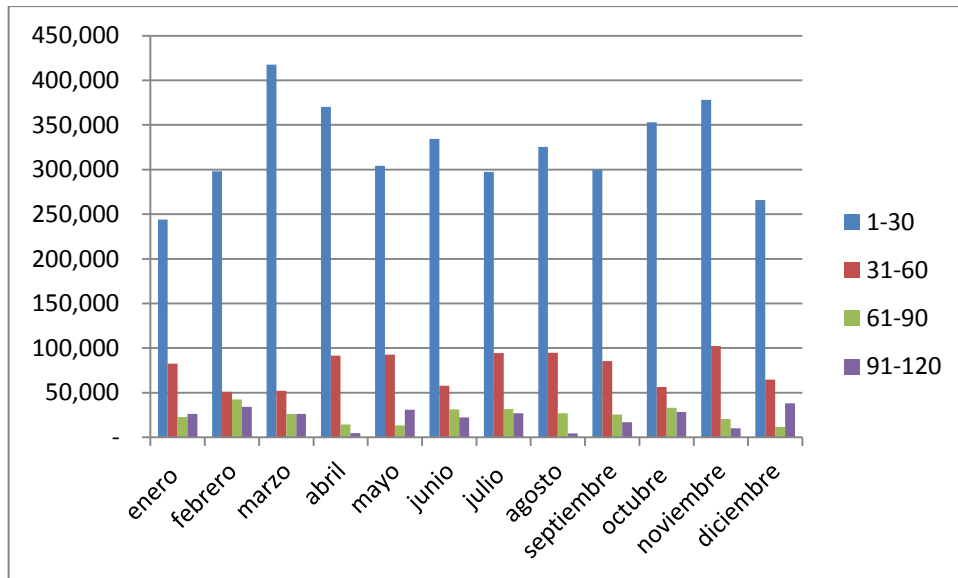
De las ventas al crédito las cuales representan 85%, para el año 2013 y 83% para el 2014, se recuperó para el 2013 a 30 días, el 71%; a 60 días el 19%, 90 días el 5% y de más de 90 días el 5% según anexo 1, mientras que para el 2014 se recuperó a 30 días el 72%, a 60 días el 18%, 90 días el 5% y de más de 90 días el 5% según anexo 2. Esto indica que la empresa procura mantener sus cobros a 30 días; sin embargo, hay un 28% que se recupera a más de 30 días, esto influencia en flujo de fondos, perjudica los pagos que se tiene programados realizar a proveedores.

Gráfica 7  
Recuperación de cartera año 2013



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8  
Recuperación de cartera año 2014



Fuente: Elaboración propia

En el área de balance, se puede observar según el cuadro 5, que la Propiedad planta y equipo de la empresa, para el año 2014 representa el 73% del total del Activo, mientras los inventarios representan para el mismo año 2014 el 18%, en tanto las cuentas por cobrar representan para el 2014 el 7%, de forma conjunta estas áreas suman el 98%. Se pudo confirmar que para estas áreas no hay manuales de control interno, si llegara a ocurrir un hecho que afectara a cualquiera de estas áreas, la empresa se vería afectada de una forma impactante y llegaría al punto de estar en riesgo de quiebra.

En el Área de Pasivos, las cuentas por pagar proveedores representan el 5.% del total de los pasivos, se mantienen bajas debido a que la empresa opta por políticas de pago puntual a sus proveedores, para tratar de no incurrir en gastos innecesarios, como moras o intereses por retraso en pagos; sin embargo, tampoco se cuenta con manual de control interno para esta área, la cual tiene integrada el Área de Tesorería debido a la emisión de cheques, se debe contar con manual de control interno por la importancia que va implícita en las actividades del área, de esta forma se evitaría posibles situaciones que puedan afectar a la buena actividad que se ha realizado hasta el momento.

Al aplicar razones financieras se obtuvieron los siguientes resultados, esto con la finalidad de ampliar el análisis a la empresa.

a. Endeudamiento

<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Pasivo Total / Activos Totales	= $\frac{23.168.416,47}{25.222.646,41}$ = <b>92%</b>	= $\frac{23.931.243,36}{26.120.765,33}$ = <b>92%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta razón indica el monto del dinero de terceros que se utilizan para financiar los activos de la empresa, quiere decir la participación de los acreedores en el financiamiento. Se observa en el indicador financiero que la Empresa Auto Todo, S.A, fue financiada tanto en los años 2013 y 2014 en un 92% por medio de sus acreedores, esto debido a que los socios no inyectan capital. Sin embargo, de la deuda total de pasivos, sus cuentas por pagar corrientes representan para el año 2013, el 20% y para el 2014, el 23%, del total de sus pasivos, el porcentaje restante que sería del 80% para el 2013 y 77% para el 2014, está representado por un préstamo a largo plazo, por lo cual se considera que la empresa con respecto al índice de endeudamiento se encuentra en una posición adecuada para poder solventar sus pasivos

b. Solvencia

<b>Razón de Solvencia</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	= $\frac{6.248.800,87}{4.663.962,24}$ = <b>134%</b>	= $\frac{6.968.884,74}{5.426.789,13}$ = <b>128%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta razón mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en corto plazo y la proporción de deudas de corto plazo que son cubiertas por elementos del Activo convertibles en efectivo al vencimiento. Según la razón de solvencia. Para el año 2013 la capacidad de pago inmediata de la Empresa Auto Todo, S.A., fue de 134% mientras que para el 2014 es del 128%, esto indica que la empresa se encuentra en una posición inestable con respecto al pago

de sus acreedores y proveedores debido a que en un momento puede llegar a tener problemas de liquidez inmediata para garantizar las deudas a corto plazo.

c. Cuentas por Cobrar

Rotación de Cuentas por Cobrar  
2014

$$360 \frac{\text{Ventas al crédito 2014}}{(\text{Saldo inicial de CXC} + \text{saldo final CXC})/2} = \frac{360 \times 5,382,543,00}{(1,793,397.34 + 1,830,919.3)/2} = 120$$

Fuente: Elaboración propia

Esta razón indica los números de días en que se recupera la inversión por medio del pago de los clientes, para el año 2014 la rotación estuvo en 120 días, esto se debe a que sus tres clientes más importantes que representan el 75% del total de su cartera, estuvieron retrasados en sus pagos, debido a la importancia de los clientes se les permite a los mismos, holgar sus días crédito, esto podría repercutir en la liquidez inmediata para el pago de los acreedores y proveedores.

d. Cuentas por Pagar

$$\frac{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}{(\text{Saldo inicial de CXP} + \text{saldo final CXP})/2} = \frac{360 \times 2014}{(694,148,22 + 1,309,845,98)/2} = \frac{360 \times 2014}{(6,484,985.01/365)} = 56$$

Fuente: Elaboración propia

Esta razón indica los números de días que han rotado las cuentas por cobrar, para el año 2014 la rotación estuvo en 56 días, esto indica que la empresa procura cumplir con su política de alargar más de treinta días, los días crédito concedidos por los acreedores; sin embargo, comparado con la rotación de las cuentas por cobrar, se observa que los días de recuperación

de las cuentas por cobrar exceden en un 50% los días de pago a proveedores, se corre el riesgo que la liquidez en algún momento no sea suficiente para poder solventar las cuentas a corto plazo.

e. Liquidez

<b>Razón de liquidez</b>	<b>2013</b>		<b>2014</b>	
Activos corrientes -	6,248,800,87-	= 0.4	6,968,884.74-	= 0.4
Inventarios/ pasivo corriente	<u>= 4,188,841,19</u>	4%	<u>4,720,852.09</u>	1%
	4.663.962,24		5.426.789,13	

Fuente: Elaboración propia

El índice de razón de liquidez indica cómo la empresa puede solventar sus Pasivos a corto plazo mediante sus Activos más, si el porcentaje es mayor que uno la empresa se encuentra en liquidez, como se puede observar líquidos en el cuadro 10, la empresa no se encuentra en una posición poco favorable con respecto a su liquidez, esto confirma lo analizado en los indicadores de rotación de cuentas por cobrar con respecto a sus cuentas por pagar afecta el funcionamiento de la empresa y deja sin liquidez a la entidad.

f. ROA

<b>ROA</b>	<b>2013</b>		<b>2014</b>	
Beneficio antes de intereses e impuestos	<u>= 58.666</u>	= 0,23%	<u>135.023</u>	= 0,52%
Activos Totales	25.222.646		26.120.765	

Fuente: Elaboración propia

Este indicador mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos, se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales independiente de las fuentes de financiación utilizadas, en el caso de la Empresa Auto Todo, S.A., muestra que los Activos no generan el nivel de las rentas que puede obtener la empresa, debido a que sus Activos Fijos se encuentran ociosos, se puede ver reflejado en el cálculo del indicador que

para el 2013 el ROA fue de 0.23%, mientras que para el 2014 un 0.52%. El ROA puede ser comparado con la tasa que pagan los bonos del estado, para el 2015 la tasa de interés que paga el Banco de Guatemala por la colocación de bonos a un plazo de 10 años es del 7.5% y para plazo de 15 años es el 7.12%. Se observa en la comparación de las tasas obtenidas por medio del ROA que en el 2013, muestra un 23% y para el 2014 un 52%, la empresa debiera de tener un ROA mayor o igual a las tasas de pago de Bonos del Estado para que la empresa se considere que crea beneficios para los accionistas.

g. ROE

	<b>2013</b>		<b>2014</b>	
Beneficio antes de intereses e impuestos	= 58.666	= 3,70%	135.023	= 8,76%
(Activos Corrientes - Pasivos Corrientes)	1.584.839		1.542.096	

Fuente: Elaboración propia

Este indicador mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas. Cuanto más alto sea el ROE, mayor será la rentabilidad que una empresa puede llegar a tener en función de los recursos propios que emplea para su financiación. Para el año 2013 el ROE en Auto Todo, S.A., fue del 3.70%, mientras que para el 2014 es del 8.76%, esto demuestra que la empresa le genera al inversionista una rentabilidad aceptable

#### 4.3.2 Procedimientos de registro y control de inventarios de repuestos.

Con respecto a los inventarios, la función principal de la empresa es la comercialización de repuestos, los cuales están conformados por las líneas Mercedes Benz y Scania, el método de evaluación que utiliza la empresa es el Promedio Ponderado.

La contabilización de los inventarios se realiza por cada movimiento que se hace del mismo, tanto de salidas como de entradas, y la persona encargada de realizarlo es el encargado de inventarios y el supervisor directo de los registros es el Contador General, el registro de inventarios se hace al costo de compra cuando son locales, si es importación se hace al costo



de compra más los gastos incurridos en la importación, las contabilizaciones pueden ser de la forma siguiente.

1. Ingreso de inventario, compra local.

Inventario tránsito	xxxxxxx	
IVA por cobrar	xxxxxxx	
a. Proveedores Locales		xxxxxxx

2. Ingreso de inventario, compra exterior.

a. Factura del proveedor

Inventario tránsito	xxxxxxx	
a. Proveedores Exterior		xxxxxxx

B. Gastos importación

Inventario tránsito	xxxxxxx	
a. Proveedores locales		xxxxxxx

3. Traslado de inventario en tránsito a inventario

Inventario tránsito	xxxxxxx	
a. Proveedores Exterior		xxxxxxx

Al darle ingreso a los inventarios, éstos primero pasan por cuentas transitorias, con el fin de que si se generó un gastos por la compra de los inventarios, éstos sean consolidados para poderlos trasladar al inventario general ya incluidos sus gastos.

4. Ingreso inventario por devolución

Inventario	xxxxxxx	
a. Costo de ventas		xxxxxxx

En los ingresos por devolución, se considera la rebaja del costo de venta, porque cuando se generó la venta la parte neta del inventario se volvió un costo de venta; por ende, al tener la devolución la contrapartida del ingreso del inventario es la de costo de ventas.



## Cuadro 10

**AUTO TODO, S.A.**  
**LISTADO DE EXISTENCIAS INVENTARIO DE REPUESTOS**  
**LÍNEA MERCEDEZ BENZ**

<b>MOTOR</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
0101	Partes móviles de motor	2304	220.850,00
0103	Anillos, tejas y bielas	483	240.755,00
0105	Anillos, tejas y bielas	7329	102.564,00
0107	Inyectores y tubos de motor	3142	115.712,00
0109	Empaques y filtros de motor	893	120.825,00
0113	Culata y compresor motor	110	85.925,00
0122	Cargadores de motor	89	74.985,00
	<b>Total</b>	<b>14350</b>	<b>961.616,00</b>

<b>ENFRIAMIENTO</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
0120	Partes de Compresor	120	98.850,00
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>98.850,00</b>

<b>ESCAPE</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
0114	Empaques	275	140.787,00
	<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>140.787,00</b>

<b>STARTER</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
0115	Partes de Starter	427	125.896,00
0116	Partes de Starter	10	6.550,00
	<b>Total</b>	<b>437</b>	<b>132.446,00</b>

<b>LUBRICACIÓN</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
0118	Filtros, bombas, tubos	545	5.625,00
	<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>5.625,00</b>

<b>EMBRAGUE</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
0125	Discos, canastas y collarines	936	585.765,00
0126	Anillos, engranajes., yoyos	1312	425.890,00
0127	Engranajes, sincrónicos, horquetas	241	125.875,00
0128	Pasadores, engranajes, tubos	169	25.356,00
0129	Bombas	677	240.530,00
0130	Cables y tornillos para Caja	202	33.455,00
	<b>Total</b>	<b>3537</b>	<b>1.436.871,00</b>

CHASIS			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
0172	Cremalleras, chapas, manijas	266	58.850,00

	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>58.850,00</b>
TRANSMISIÓN			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
0132	Amortiguadores, pasadores y hules	1405	125.654,00
0133	Barras, cabezales y muñones	453	145.789,00
0135	Tuercas, coronas, planetarios, lañas	750	25.345,00
0140	Pernos	1993	35.645,00
0141	Cruces, hules y espaciadores	813	75.890,00
0146	Fajas y bombas	70	42.000,00
	<b>Total</b>	<b>5484</b>	<b>450.323,00</b>

FRENOS			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
0142	Tambores, bujes, bombas, Rach	23195	98.450,00
0143	Válvulas	558	125.458,00
	<b>Total</b>	<b>23753</b>	<b>223.908,00</b>

ACCESORIOS			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
0147	Filtros	350	25.879,00
0149	Empaques y tubos	49	5.340,00
0150	Tapones, bujes, cargadores	399	8.375,00
0152	Soportes y mangueras	3	558,00
0154	Accesorios eléctricos	2428	10.758,00
0158	Accesorios eléctricos para chasis	498	7.456,00
0167	Parabrisas, vidrios y chapas	50	98.750,00
0181	Emblemas	89	1.780,00
0182	Lámparas y faroles	411	15.850,00
0188	Accesorios varios	66	4.875,00
0189	Rejillas y bisagras	188	5.898,00
0198	Tornillos	169	350,00
0199	Tornillos, retenedores y cojinetes	56175	35.712,00
	<b>Total</b>	<b>60875</b>	<b>221.581,00</b>

COJINETES			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
25	Rodamientos y cojinetes	960	125.856,00
	<b>Total</b>	<b>960</b>	<b>125.856,00</b>

**TOTAL LÍNEA MERCEDEZ BENZ**

**110602 3.856.713,00**

Fuente: Elaboración propia

<b>LISTADO DE EXISTENCIAS INVENTARIO LÍNEA SCANIA</b>
---

<b>FRENOS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
6001	Chimbos, válvulas, KIT Rach	36	25.875,00
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>25.875,00</b>

<b>COJINETES</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
6005	Cojinetes	14	1.890,00
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1.890,00</b>

<b>EMBRAGUE</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
6006	Juegos de reparación, tornillos	157	34.142,00
6007	Conectores, Kit de embragues	4	7.850,00
6017	Retenedores	95	3.325,00
	<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>45.317,00</b>

<b>FILTROS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
6011	Filtros	4	540,00
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>540,00</b>

<b>MOTOR</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
6016	Válvulas, guías, tejas, camisas,	6154	475.712,00
	<b>Total</b>	<b>6154</b>	<b>475.712,00</b>

<b>TRANSMISION</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
6024	Capiruchos, cruces, capuchas, muelas	810	289.455,00
	<b>Total</b>	<b>810</b>	<b>289.455,00</b>

<b>TOTAL LÍNEA SCANIA</b>	<b>7274</b>	<b>838.789,00</b>
---------------------------	-------------	-------------------

<b>LISTADO DE EXISTENCIAS INVENTARIO LÍNEA VARIOS</b>			
<b>FILTROS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
7	Filtros	646	25.350,00
	<b>Total</b>	<b>646</b>	<b>25.350,00</b>

<b>TOTAL LÍNEA VARIOS</b>	<b>646</b>	<b>25.350,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>118.522</b>	<b>4.720.852,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11

**AUTO TODO, S.A.**  
**RESUMEN LISTADO DE EXISTENCIAS POR LÍNEA DE**  
**INVENTARIO DE REPUESTOS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	%
Mercedez Benz	110602	3.856.713,00	82
Scania	7274	838.789,00	18
Otros	646	25.350,00	1
<b>Total</b>	<b>118522</b>	<b>4.720.852,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar del total del inventario de repuestos, el 82% es de la línea Mercedez Benz, mientras que el de Scania, está representado por un 18% y el 1% restante, es de otros productos, esto demuestra que no se tiene diversidad en lo que respecta a marcas de repuestos, por parte de la empresa no se tiene contemplado en un futuro crecer en esta área, debido a esto la empresa corre el riesgo, que al momento que en Guatemala no se comercialice este tipo de vehículos, la empresa podría llegar a la quiebra.

Para finales del año 2014 se realizó el inventario de la empresa, por políticas internas, se deben ingresar los ajustes al sistema de inventario y después hacer la investigación de las diferencias para determinar las causas de los faltantes y sobrantes del mismo.

Las diferencias de inventarios quedaron de la siguiente forma.

Los faltantes de Inventario fueron en unidades 727 y en costo Q161, 039.00, los cuales representan a diciembre 2014 en costo, el 3% del total del inventario. Al realizar las investigaciones se pudieron determinar las situaciones siguientes:

- a. Hubo cruce de ítems, lo que significa que despacharon productos que valen más que los solicitados por los clientes, debido a la marca o al país de origen.
- b. Se determinó que hubo confusión en los despachos, se revisaron facturas contra solicitudes de producto y se pudo constatar que se entregó más producto de lo que se facturó.
- c. Durante la investigación pudieron determinar que habían productos obsoletos que fueron llevados a la bodega y no se les dio baja en el inventario.
- d. Del total de productos hubo algunos ítems que no se pudo determinar la razón del faltante.

Cuadro 12

AUTO TODO, S.A.						
DIFERENCIA TOMA FÍSICA DE INVENTARIO 2014 FALTANTES						
Código	Descripción	Existencia			Costo	
		Sistema	Física	Diferencia	Unitario	Total
0125	Discos, canastas y collarines	850	936	-86	625,82	- 53.820,29
0103	Anillos, tejas y bielas	425	483	-58	498,46	- 28.910,54
0126	Anillos, engranajes., yoyos	1250	1312	-62	324,61	- 20.125,90
0101	Partes móviles de motor	2125	2304	-179	95,86	- 17.158,05
0133	Barras, cabezales y muñones	425	453	-28	321,83	- 9.011,24
0142	Tambores, bujes, bombas, Rach	22075	23195	-1120	4,24	- 4.753,78
25	Rodamientos y cojinetes	925	960	-35	131,10	- 4.588,50
0109	Empaques y filtros de motor	860	893	-33	135,30	- 4.464,98
0107	Inyectores y tubos de motor	3025	3142	-117	36,83	- 4.308,82
0172	Cremalleras, chapas, manijas	250	266	-16	221,24	- 3.539,85
0105	Anillos, tejas y bielas	7115	7329	-214	13,99	- 2.994,77
6016	Válvulas, guías, tejas, camisas,	6125	6154	-29	77,30	- 2.241,74
0129	Bombas	672	677	-5	355,29	- 1.776,44
6024	Capiruchos, cruces, capuchas, muelas	807	810	-3	357,35	- 1.072,06
0127	Engranajes, sincrónicos, horquetas	239	241	-2	522,30	- 1.044,61
0141	Cruces, hules y espaciadores	805	813	-8	93,35	- 746,77
0128	Pasadores, engranajes, tubos	165	169	-4	150,04	- 600,14
0132	Amortiguadores, pasadores y hules	1399	1405	-6	89,43	- 536,60
0130	Cables y tornillos para Caja	199	202	-3	165,62	- 496,86
0135	Tuercas, coronas, planetarios, lañas	739	750	-11	33,79	- 371,73
0118	Filtros, bombas, tubos	510	545	-35	10,32	- 361,24
0154	Accesorios eléctricos	2375	2428	-53	4,43	- 234,83
0140	Pernos	1989	1993	-4	17,89	- 71,54
0199	Tornillos, retenedores y cojinetes	57525	56175	1350	0,64	858,23
7	Filtros	680	646	34	39,24	1.334,21
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>113.554</b>	<b>114.281</b>	<b>- 727</b>	<b>4.326</b>	<b>- 161.039</b>

Fuente: Elaboración propia

Los sobrantes en unidades fueron de 40 y su costo es de Q.2, 192.00, representan menos del 1% del total de los inventarios, no se pudo determinar el por qué de los sobrantes.

Cuadro 13

<b>AUTO TODO, S.A.</b>						
<b>DIFERENCIA TOMA FÍSICA DE INVENTARIO 2014 SOBRANTES</b>						
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Existencia</b>			<b>Costo</b>	
		<b>Sistema</b>	<b>Física</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total</b>
0199	Tornillos, Retenedores y Cojinetes	57525	56175	1350	0,64	858,23
7	Filtros	680	646	34	39,24	1.334,21
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>58.205</b>	<b>56.821</b>	<b>1.384</b>	<b>40</b>	<b>2.192</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa posee problemas en su control interno para poder disminuir errores y sustracciones. Se comprobó mediante el inventario físico que las diferencias encontradas se vuelven representativas debido a la poca diversidad de productos.

La empresa no se puede permitir perder mercadería o cometer errores en el despacho de la misma, el hecho de tener diferencias en sus líneas de inventarios más importantes demuestra el riesgo de perder productos en las líneas de inventarios más importantes, esto a su vez dificultaría las operaciones de la empresa, por no contar con productos para la venta.

El control interno de los inventarios lo realiza el encargado del área, y el encargado de bodega con supervisión del Gerente Financiero, para poder disminuir errores o sustracciones indebidas, los procedimientos en ocasiones quedan establecidos por medio de memorándum, pero la mayoría de veces sólo es del conocimiento del encargado de bodega y del Gerente Financiero, debido a que se hacen de forma hablada sin tener un documento de por medio en donde se plasme, como se debe llevar los procedimientos de control interno.

La bodega cuenta con rejilla de seguridad y sensores de movimiento que se activan durante la noche para poder prevenir robos, el acceso al área de bodega solamente lo puede realizar el encargado de bodega y el encargado de inventarios. Según políticas de la empresa, todo despacho de mercadería se debe realizar fuera de la bodega en una ubicación especial para este procedimiento.

La empresa cuenta con seguro para el inventario y éste cubre la parte de robo y extravío o daño, en el área de bodega se cuenta con sensores de movimiento para prevenir robos por las noches y sensores para prevenir incendios, no se cuenta con extinguidores.



Luego de haber realizado el análisis de las diferentes áreas de la empresa, se pudo determinar que una de las partes más críticas es el Área de Inventarios, la cual se encuentra con procesos indefinidos que llevan a cometer errores y tener pérdidas a la entidad; además, no cuenta con principios que ayuden a realizar su labor de una forma más eficiente, por estas razones se propone la implementación de un manual de procedimientos para control interno en el área de inventarios de repuestos.

#### 4.4 Conclusiones del análisis

Al realizar el análisis de la información general de la empresa y en especial lo relativo al inventario de repuestos, en la Empresa Auto Todo, S.A., se pudo determinar que la misma cuenta con diferentes deficiencias en sus departamentos, tales como, falta de manuales de procedimientos de control interno, inadecuado resguardo de la documentación, ausencia de contratos de trabajo, equipo de computación antiguo, no se cuenta con un plan administrativo y no hay estrategias de mercadeo que ayuden a mejorar las ventas. Debido a estas circunstancias la empresa posee varias limitaciones para su crecimiento y se enfrenta a problemas de liquidez, posibles robos o pérdidas de sus bienes, litigios del personal en contra de la empresa, extravió de su documentación y falta de crecimiento en sus ventas.

Una de las áreas críticas que posee mayor relevancia debido a su importancia ya que ella concentra la inversión y la futura disponibilidad de capital de trabajo, y en la cual se pudo detectar la ausencia de procedimientos y controles, es el Área de Inventario de Repuestos, la cual como se observa en el cuadro 5, en el Área de Activos representa para el año 2014, el 18% del total de los Activos de la empresa, al tener poca diversidad de productos y especializados en solo dos líneas de vehículos como los son, Mercedes Benz y Scania, es determinante que la empresa cuente con manuales de procedimientos de control interno para el área de inventarios de repuestos, para poder ayudar con la coordinación de las actividades del personal involucrado en el área de inventarios de repuestos y prevenir problemas por extravío, robo o daño que puedan sufrir debido a la ausencia de controles y procedimientos establecidos. Por lo tanto, en el capítulo 5 se presenta la solución a la problemática identificada.

## **Capítulo 5**

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

#### **5.1 Introducción**

Al conocer la importancia de los inventarios de repuestos, la relevancia para la empresa, la falta de un adecuado manual de procedimientos de control interno y a solicitud del Gerente Financiero, se propone la implementación de un manual de procedimientos para control interno en el Área de Inventarios de Repuestos de la Empresa Auto Todo, S.A, del cual se espera sea una herramienta para la prevención de errores, extravíos y de ayuda al personal involucrado en las actividades del área de inventarios.

A continuación se presenta a la Gerencia General de la empresa Auto Todo, S.A, para su aprobación, el manual de procedimientos de Control Interno para el Área de Inventarios de Repuestos. En el cual se detallan los procedimientos y normas a seguir para realizar transacciones y operaciones en el sistema de inventario de repuestos.

Como base para la creación del manual se tomó en consideración la legislación vigente, así como normas que regulan el control interno, como el informe COSO, para las actividades administrativas, normas NIFFS, para lo que se relacione en el área contable. El manual está conformado por la presentación, en ella se dará una breve introducción de la finalidad del manual, los objetivos, el alcance, las responsabilidades, las políticas los procedimientos y los flujogramas para cada procedimiento.

#### **5.2 Justificación**

En base al análisis efectuado a la Empresa Auto Todo, S.A., por medio de los hallazgos se pudo observar que, el rubro de inventarios de repuestos tiene representación material en relación al Balance General de la empresa al representar el 18% del total del Activo, como se puede observar en el capítulo 4. Por tal motivo, es necesario que la empresa cuente con un manual de procedimientos de control interno además, al ser una empresa comercializadora el giro habitual de la misma es la venta de sus inventarios, esto se refleja en el cuadro 4 del capítulo 4, como se puede observar el 100% de la venta representan los inventarios de la empresa.

La entidad no está diversificada en lo que respecta a las líneas de negocio de las cuales vende sólo repuestos, como se puede observar en el capítulo 4, cuadro 8 la empresa concentra su negocio en solo dos líneas de repuestos y únicamente para dos clases de vehículos los cuales son camiones Mercedes Benz y Scania que representan del total de ventas para el año 2013, el 64% y para el año 2014 el 20% respectivamente.

Debido a las circunstancias ya mencionadas, se hace necesario implementar controles más efectivos y dejarlos por escrito para el conocimiento del personal de la empresa; así como a sus mandos medios y gerencias, la herramienta propuesta para cumplir con estas expectativas es un manual de procedimientos de control interno para el Área de Inventarios, el cual tendrá como objetivo establecer lineamientos técnicos y políticas que puedan ayudar a prevenir errores o posibles fraudes en la empresa, así como dejar por escrito procedimientos para que los empleados tengan una guía que les ayude en la realización de sus labores.

### 5.3 Objetivos de la propuesta

#### 5.3.1 Objetivo General:

Proponer mejoras al sistema de control interno del área de inventarios de repuestos, por medio de un manual de procedimientos de control interno.

#### 5.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Establecer dentro del manual de control interno políticas que ayuden al trabajo del personal y que puedan prevenir errores y fraudes dentro de la entidad.
- b) Dejar establecidos procedimientos que sirvan de herramienta para la eficiencia de las operaciones de la empresa.
- c) Establecer dentro del manual flujogramas que sirvan de guía visual para cada procedimiento que tengan que realizar el personal operativo y que puedan ayudar a los mandos medios en la toma de decisiones.

Auto Todo, S.A.



5.4 Desarrollo de la propuesta

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL INTERNO INVENTARIOS DE REPUESTOS

**GUATEMALA, OCTUBRE DEL 2015**

**Elaborado por: Orlando David Beza Agustín**

Auto Todo, S.A.



## **Presentación**

El presente manual pretende reunir el conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control interno para el inventario de repuestos o control de gestión instauradas por Auto Todo, S.A., para lograr mitigar los riesgos inherentes a las operaciones realizadas, aportar una seguridad razonable a fin de alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones legales regulatorias que le son aplicables.

Toda entidad dedicada a la intermediación financiera enfocará esfuerzos en crear una capacidad interna para manejar y controlar los riesgos de forma activa (en todo los niveles de la organización), para lograr la viabilidad financiera y económica de la entidad a largo plazo.

El presente manual define los conceptos y procedimientos que serán aplicados para lograr confianza en las autoridades regulatorias, entes de supervisión, socios, clientes y en el público en general.



### **Objetivos del manual**

- Ejecutar las tareas de forma ordenada, al utilizar el manual como guía.
- Establecer procedimientos coordinados, para realizar de forma eficiente el trabajo en el área.
- Contar con una guía que se utilice para orientar a los colaboradores, en las diversas actividades que deberán desarrollar en cada área específica.
- Conocer el funcionamiento interno, en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y principios contables.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación, control interno y vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de su aplicación.

Auto Todo, S.A.



### **Alcance**

El presente manual será de uso para todos los colaboradores de la empresa, incluyendo mandos medios, gerencias y directivos.

### **Responsabilidad**

El responsable directo del cumplimiento y aprobación de este manual es el Gerente Financiero de la empresa, debido a que él tiene bajo su responsabilidad las actividades operacionales de la entidad.

Como corresponsable se tendrá al encargado de inventarios, quien será el enlace directo entre la Administración y la Contabilidad; además, de ser la persona encargada de la actualización del manual; será el encargado de inventarios quien aplique los lineamientos establecidos en este manual. Como otra persona corresponsable será el encargado de bodega, ya que tendrá a su cargo la gestión de todo lo referente a operaciones del inventario.



Auto Todo, S.A.

## **Políticas**

1. Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cuál sistema se utilice.
2. Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.
3. Llevar el control de inventarios por medio de sistemas computarizados.
4. Efectuar conteos físicos, periódicos y sistemáticos del 10% de los productos almacenados y cotejar los resultados.
5. Establecer un control claro y preciso de las entradas de mercancías a la bodega, informes de recepción para las mercancías compradas. Las mercancías saldrán si están respaldadas por salidas de bodega o requisiciones, las cuales deben de estar autorizadas por el Gerente Financiero y encargado de inventarios, para garantizar que tendrán el destino deseado.
6. Controlar que los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que sólo tengan acceso a las mismas el personal de bodega solo con autorización.
7. La responsabilidad del jefe de bodega es del control e información sobre la existencia de mercancías tanto en buen estado como deterioradas. También deberá responsabilizarle de no mezclar los inventarios, propiedad de la empresa, con las mercancías recibidas en consignación o en depósito.
8. Toda compra de inventario debe ser documentada, en el caso de las compras locales, por medio de la orden de compra, el ingreso a bodega, la factura del proveedor y su respectivo prorrateo. En el caso de las importaciones, debe de soportarse con todos los documentos que involucren la importación; así como la póliza de nacionalización, documento de pago de impuestos, factura del proveedor y prorrateo, si hubiera documento en donde se solicitó el producto se debe adjuntar a toda la documentación antes mencionada.





Auto Todo, S.A.

9. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
10. Comprar el inventario en cantidades económicas, se debe procurar también descuentos por volumen en la compra, así como por compra al contado y pronto pago.
11. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
12. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitar con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
13. Involucrar al personal en el control de los materiales: concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.
14. Conformar los inventarios físicos con los registros contables.
15. Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
16. Realizar entrega de mercancías con facturas o egresos de bodega si hay necesidad de que el cliente pruebe los productos antes de comprarlo.
17. Los inventarios deben estar protegidos con una póliza de seguro.
18. Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
19. La bodega debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
20. Todo documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.



**Auto Todo, S.A.**

21. Los registros de inventario no pueden operarse por personal de la bodega, ni éstos tener acceso a los mismos.

22. Cantidad Mínima: mantener un stock mínimo de existencia de los artículos de alta rotación para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.

23. Cantidad Máxima: La cantidad máxima, será la que, sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa. No obstante, pueden concurrir ciertas circunstancias para que, en una época determinada, se aumente la cantidad máxima.

24. Solicitud de Compras: La persona encargada de llevar los registros que controlan los inventarios, al observar que algún artículo llega al límite mínimo de existencias, cubrirá una solicitud de compras y se le enviará al encargado de bodega. Éste le devolverá una copia firmada para su correspondiente archivo y compruebe la cantidad física de existencia real, la cual anotará en la solicitud de compras. De esta forma se chequeará si los registros contables cuadran con la existencia real.

25. Entrada de mercancías: El Jefe de bodega deberá saber la fecha aproximada en que llegarán los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar las mercancías las pasará, contará o medirá, según los casos, y enviará al Departamento de Compras el informe de recepción de mercancías. Este departamento comprobará si los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor; si hay conformidad entre ambos dará su aprobación a la factura y la pasará al Departamento de Contabilidad en donde se prorratará la mercancía.

26. Cantidades reservadas: En algunas oportunidades, se realizan ciertas clases de ventas que, por razones de contratos, temporadas, etc., no son despachadas de inmediato o bien quedan a disposición del cliente, el cual indicará la fecha en que debe enviarse. En estos casos, aunque la mercancía no haya salido de bodega, se dará de baja en la disponibilidad.



## Auto Todo, S.A.

Es decir, estarán en existencias pero no disponibles. El Departamento de ventas pasará información al encargado del registro de control de inventarios para que la operación sea anotada en la columna de cantidades reservadas y se modifique el saldo disponible. Al enviar las mercancías al cliente se registrarán en la columna de salidas, pero aunque salen mercancías,

no se modificará el saldo disponible, pues éste ya fue regularizado al registrarse las cantidades reservadas.

27. Salida de mercancías de bodega: El control de salida de inventarios del almacén debe ser estricto. Las mercancías podrán salir del almacén si están respaldadas por las correspondientes facturas o salidas de bodega, las cuales han de estar autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado. El problema de la salida de mercancías del almacén no radica en el control de las mismas sino en cómo determinar su valor.



## **Procedimientos**

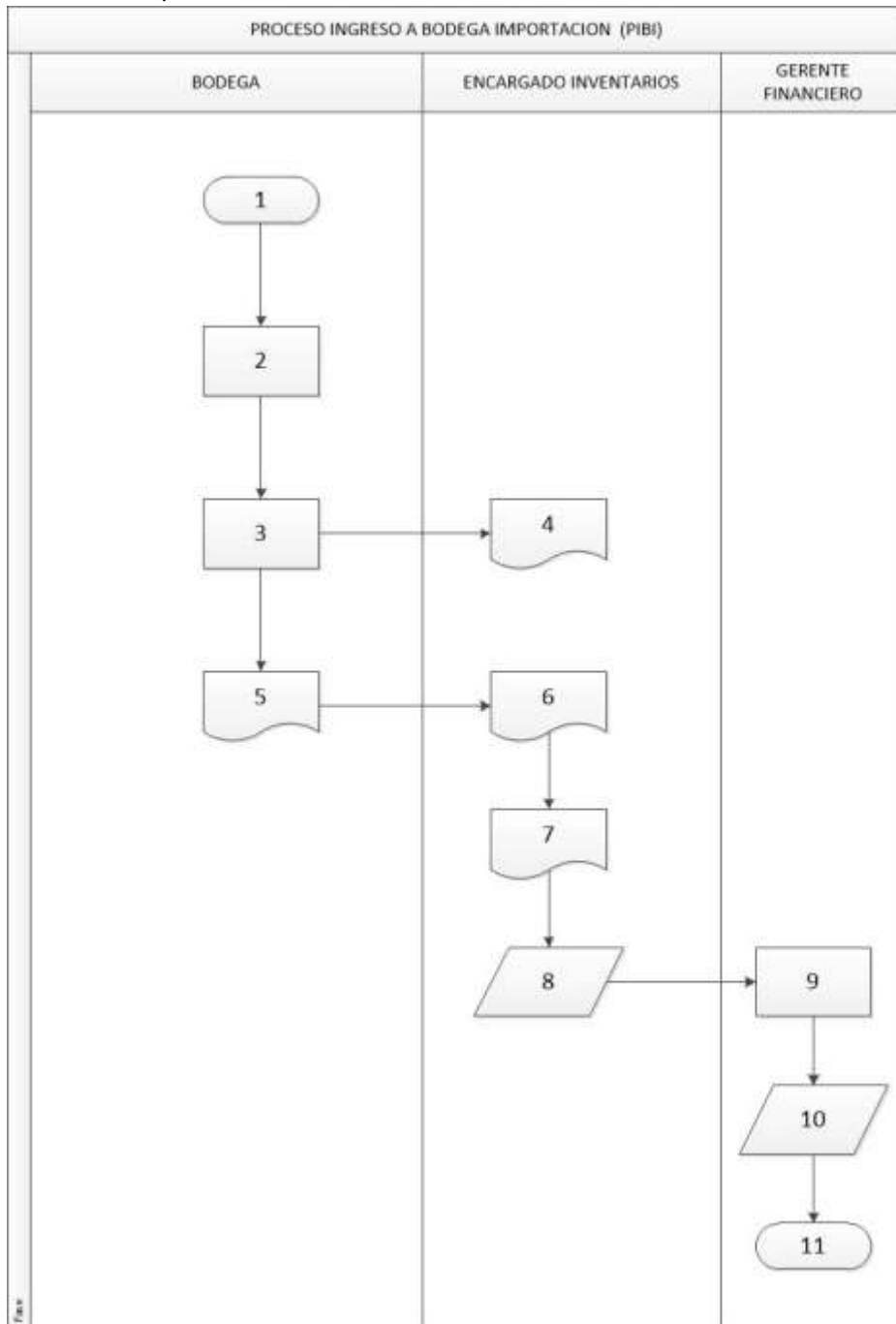
### **Ingreso a Bodega**

Puede ser por importación de mercadería, por compra local o por devolución de clientes.

#### **Por Importación**

1. Llega la mercadería a bodega.
2. Se descarga el producto, supervisado por el encargado de bodega y encargado de inventarios.
3. Al haber descargado se realiza conteo físico, participa encargado de bodega y encargado de inventarios.
4. Si existe faltante o sobrante en el conteo, se reporta por medio de memorándum al encargado de inventarios para que haga el respectivo trámite de devolución o de descargo en el inventario.
5. Encargado de bodega emite ingreso de productos.
6. Encargado de bodega entrega copia al encargado de inventarios del ingreso a bodega, es importante resaltar que aunque haya sobrante o faltante de inventario, se debe dar ingreso al total del producto, luego dar egreso al faltante o ingreso al sobrante, y reportar el mismo al encargado de inventario.
7. Encargado de inventarios reúne la documentación para el prorrateo y recibe ingreso a bodega, se coloca producto, se hace prorrateo.
8. Por medio del prorrateo se ingresa al inventario.
9. Se informa del ingreso al Gerente Financiero.
10. El Gerente Financiero revisa el ingreso en el sistema, asigna precios.
11. Gerente Financiero entrega listado de productos nuevos a vendedores.

Auto Todo, S.A.



Fuente: Elaboración propia

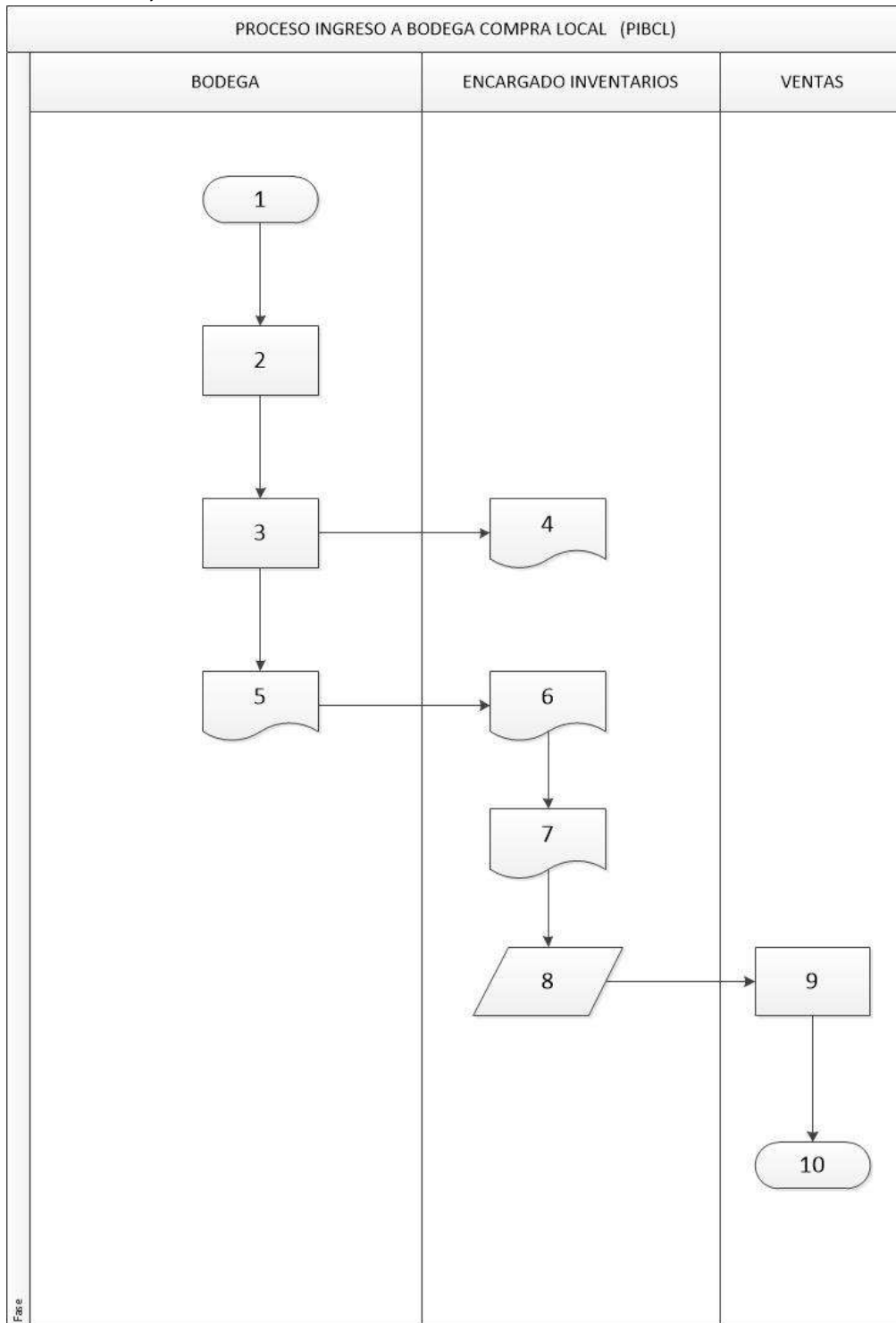


**Auto Todo, S.A.**  
**Por compra local**

1. Llega la mercadería a bodega.
2. Se descarga el producto, supervisado por el encargado de bodega y encargado de inventarios.
3. Al haber descargado se realiza conteo físico, participa encargado de bodega y encargado de inventarios.
4. Si existe faltante y/o sobrante en el conteo, se reporta por medio de memorándum al encargado de inventarios, para que haga el respectivo trámite de devolución o de descargo en el inventario.
5. Encargado de bodega emite ingreso de productos.
6. Encargado de bodega entrega copia al encargado de inventarios del ingreso a bodega, es importante resaltar que aunque haya sobrante o faltante de inventario, se debe dar ingreso al total del producto luego dar egreso al faltante o ingreso al sobrante, y reportar el mismo al encargado de inventario.
7. Encargado de inventarios reúne la documentación para el prorratio y recibe ingreso a bodega, se coloca producto, se hace prorratio.
8. Por medio del prorratio se ingresa al inventario.
9. Se informa a ventas del ingreso del producto.
10. Ventas factura el producto y envía al cliente el producto



Auto Todo, S.A.



Fuente: Elaboración propia



Auto Todo, S.A.

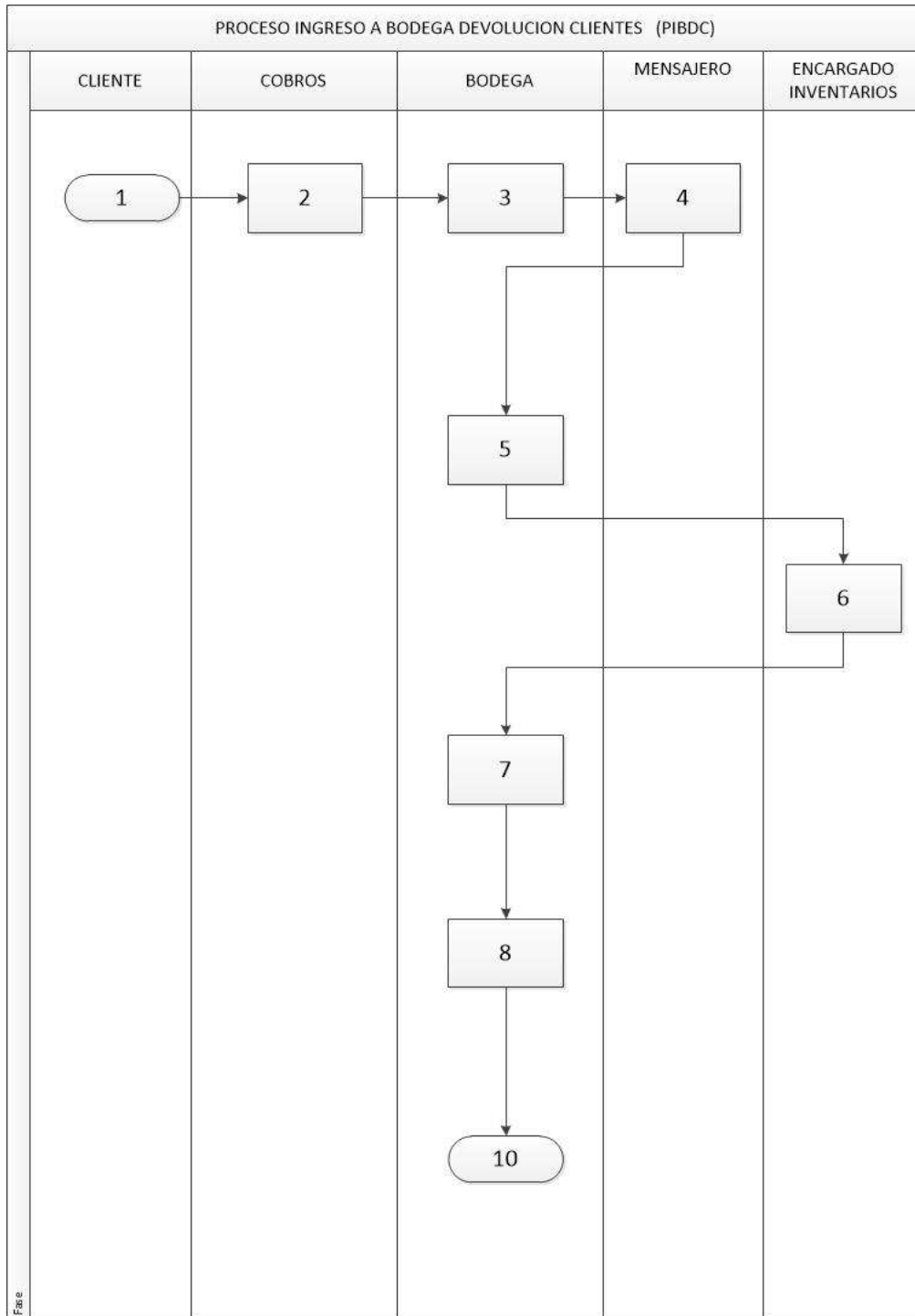
**Por devolución de parte del cliente**

1. Cliente reporta que el producto está en mal estado, no era el producto correcto.
2. Cobros recibe el informe del cliente y notifica a bodega.
3. El encargado de bodega solicita ir a traer el producto a mensajero o piloto repartidor.
4. Mensajero o piloto repartidor recibe el producto.
5. Mensajero o piloto entrega el producto a encargado de bodega.
6. Encargado de bodega junto con encargado de inventarios revisa el estado del producto
7. Si está en mal estado se debe dar ingreso a bodega de producto bueno para luego darle salida del inventario y ubicar el producto en una bodega virtual y en un espacio físico definido para este tipo de producto, en contabilidad el registro debe de ser separado del inventario de producto en buen estado.
8. Si el producto sólo era porque se había despachado mal se ubica de nuevo en su estantería y se despacha el correcto. Si el producto ya no lo requiere el cliente, se le da ingreso a bodega y se ubica en su lugar de origen y que hay del inventario.





Auto Todo, S.A.



Fuente: Elaboración propia



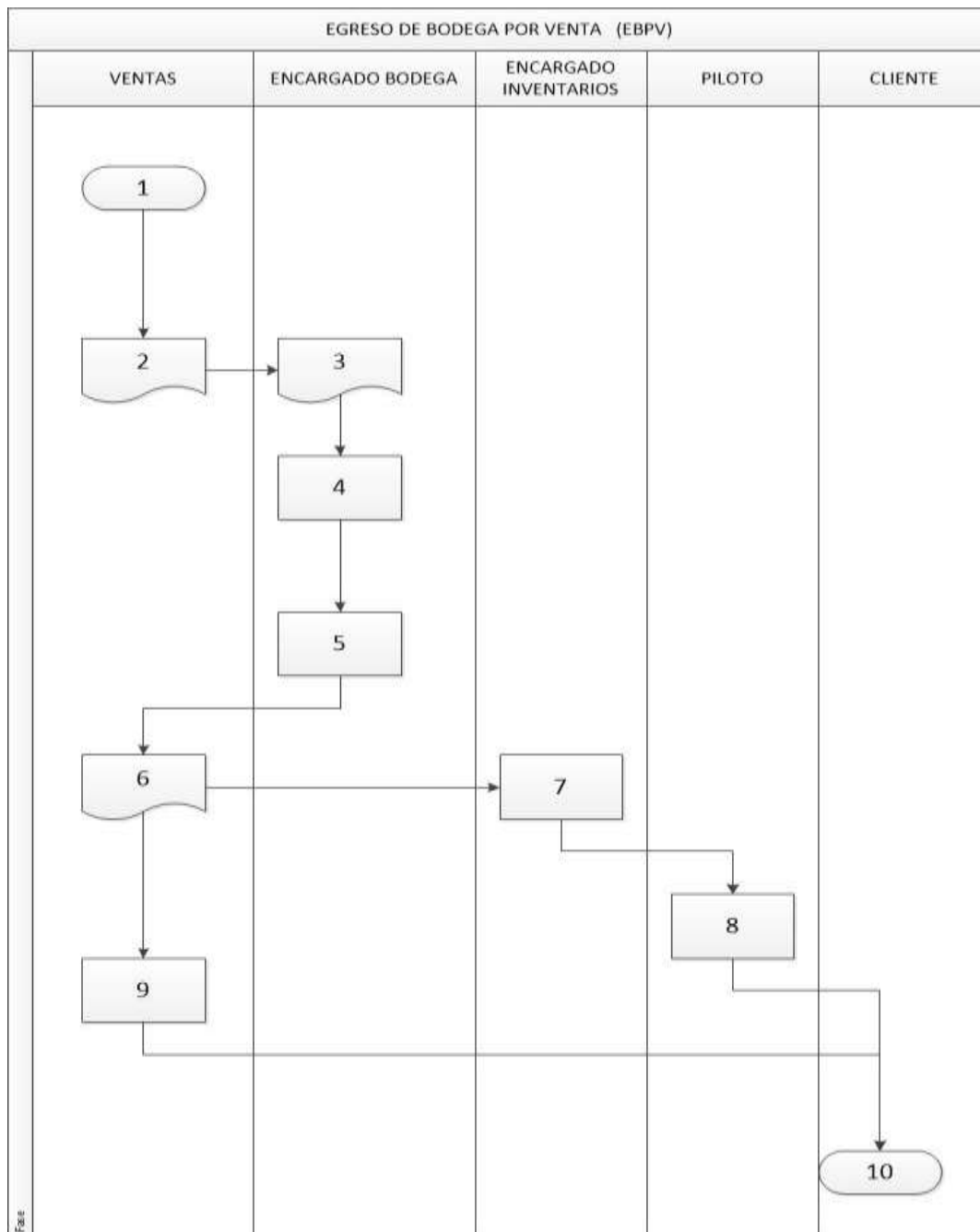
Auto Todo, S.A.

### **Egresos de bodega por venta**

1. Vendedor emite requerimiento de ventas y lo entrega a Gerente de Ventas.
2. Gerente de Ventas autoriza el requerimiento y lo entrega a bodega.
3. Encargado de bodega recibe requerimiento de producto por parte del Gerente de Ventas  
o vendedor, por medio de hoja de pedido, ésta solo debe contener, cantidades y descripción sin precios.
4. Encargado de bodega recolecta el producto en bodega y lo deja en área de despacho.
5. Encargado de bodega notifica a vendedor que el producto ya se encuentra listo.
6. Ventas factura el producto.
7. Ventas notifica a encargado de inventarios que hay producto que sobrepasa los diez mil quetzales en facturación, para que revise lo despachado y lo cuente.
8. Piloto revisa y cuenta y firma el egreso de bodega y factura que lo hace responsable del despacho de la mercadería.
9. Si el despacho es para la sala de ventas, el vendedor firma el egreso de bodega para hacerse responsable de la entrega del producto.
10. Piloto y/o vendedor entrega producto al cliente.



Auto Todo, S.A.



Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Programa de implementación

- a. Análisis del manual de procedimientos de control interno con la Gerencia General: Se debe revisar si el manual cumple con los requerimientos que la empresa necesita para su funcionalidad y si están contenidas todas las categorías que tienen relación con el área de inventarios, por medio de revisiones a los procedimientos con la colaboración de los involucrados.
- b. Revisión con Gerencia Financiera. La Gerencia Financiera es el ente encargado de forma directa, todo lo referente a implementaciones, en la Empresa Auto Todo, S.A., es por esta razón que es de suma importancia la revisión de todos los procedimientos y políticas que se deben de implementar dentro del manual de procedimientos de control interno para el área de inventarios.
- c. Reunión con jefes de área y Gerencia Financiera. Se debe tener una reunión con los jefes de cada área para revisar procedimientos y políticas.
- d. Reunión con personal operativo, jefe de área y Gerencia Financiera: La reunión servirá para poder determinar si se han tomado en cuenta todos los temas relacionados con el inventario y si los procedimientos están acordes y son lógicos.
- e. Luego de las revisiones por parte de todo el personal involucrado, se debe hacer llegar a todo el personal de bodega el manual de procedimientos para control interno del área de inventarios, esto con la finalidad de que todo el personal esté involucrado en el cambio.
- f. Notificado todos los involucrados y todo el personal de la empresa, se debe dar una capacitación por parte del Gerente Financiero para resolver posibles dudas de los otros departamentos y aclararlas sobre la implementación del manual.

- g. Se debe imprimir copias del manual para todos los involucrados, y entregarlo adjunto a un memorándum, donde se hace del conocimiento al personal sobre la implementación del manual.
  
- h. Al haber hecho conocimiento del manual a todas las instancias correspondientes, el encargado de inventarios, el jefe de bodega y todo el personal relacionado con inventarios debe empezar a realizar sus operaciones, en base a los procedimientos y políticas del manual. El encargado de inventarios debe reportar a Gerencia Financiera cualquier desfase que ocurra entre lo que se ha establecido en el manual y las actividades que están relacionadas al inventario; así como sugerencias o errores en la ejecución de los procedimientos y políticas, para poder discutirlo con todos los involucrados y poder cambiar o mejorar el manual.
  
- i. El encargado de inventarios debe realizar durante los primeros dos meses pruebas de cumplimiento, para verificar anomalías, desfases, errores u omisiones que se den durante la fase de implementación del manual.

Cuadro 14

**Cronograma de implementación**  
**Manual de procedimientos de control interno área de inventarios**  
**Empresa Auto Todo, S.A.**

Actividades	Ref.	Meses											
		agosto				septiembre				Octubre			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis del manual de procedimientos	a												
Revisión con Gerencia Financiera	b												
Reunión con jefes de área y Gerencia Financiera	c												
Reunión con personal operativo, jefe de área y Gerencia Financiera	d												
Entrega de manual al encargado de bodega y personal involucrado	e												
Capacitación al personal sobre el manual	f												
Entrega del manual a cada área de la empresa involucrada	g												
Ejecución del manual de procedimientos de control interno área de inventarios	h												
Pruebas de cumplimiento del manual	i												

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

**Auto Todo, S.A.****Presupuesto implementación****Manual de procedimientos de control interno para el área de inventario de repuestos****Cifras en Q**

Concepto	Monto
Comidas para reuniones	2.000,00
Material para impresión	1.000,00
Horas extras personal	2.500,00
<b>Total</b>	<b>5.500,00</b>

## 5.7 Factibilidad de la implementación de la propuesta

Realizado el análisis de la entidad de sus operaciones, procedimientos y control interno, se determinó que una de las áreas más críticas de la empresa es la de inventario de repuestos, por lo cual, se presentó la propuesta de un manual de procedimientos de control interno para el área de inventarios de repuestos, a la Gerencia Financiera y Gerencia General de la empresa, la propuesta fue aceptada y entre los comentarios más importantes de parte de las dos gerencias se puede mencionar, que el manual será de utilidad como herramienta para documentar los procedimientos y controles internos y que aceptada la propuesta se empezará a implementar desde el 1 de septiembre del 2015; por lo que, al momento el manual se encuentra en la Fase c del programa de implementación. Como responsable directo de la implementación se encuentra el encargado de inventarios, el cual coordinará las actividades del programa de implementación supervisado de forma directa por el Gerente Financiero.

## **Conclusiones**

1. Se determinó que la Empresa Auto Todo, S.A., no cuenta con manuales de control interno, que ayuden a la entidad a realizar sus operaciones contables, administrativas y financieras de una forma adecuada.
2. Se pudo observar que la empresa no cuenta con liquidez, debido a que la rotación de sus cuentas por pagar con sus cuentas por cobrar no van de la mano, se pagan proveedores a 60 días mientras su recuperación de cartera puede llegar a más de 120 días
3. Se determinó que la Empresa Auto Todo, S.A., no cuenta con diversidad de productos para la venta, sus ventas por producto están definidas a partes de motor y embrague con valores representativos altos, esto puede causar que al momento de pérdida de uno de los productos importantes la empresa se vea en riesgo de no ofrecer producto que el cliente requiera.
4. Se pudo confirmar que los clientes de Auto Todo, S.A., están concentrado sólo en tres entidades, las cuales representan el 70% de sus ventas, esto conlleva el riesgo de quiebra o reducción en las ventas al momento de que uno de los clientes cierre sus operaciones o bien se traslada a otro proveedor.
5. Se concluyó que una de las áreas más críticas de la empresa es la de inventarios, debido a que su control interno es débil, ya que no cuenta con un manual de control interno que pueda ayudar a prevenir posibles errores o robos que se puedan afectar a la empresa.



## **Recomendaciones**

1. Se recomienda la implementación del manual para cada área de la empresa, como el recomendado en la presente investigación para el Área de Inventarios.
2. Se recomienda que la empresa cree estrategias que puedan llevar a realizar los cobros a los mismos días que realiza los pagos a los proveedores, trata siempre de manejar los mismos días crédito o bien recupera la cartera en menos tiempo y holgar los días de pago a los proveedores
3. Se recomienda que la empresa diversifique sus productos, para saber qué productos puede ofrecer, sería importante realizar análisis de mercado por medio de encuestas ya existentes o realizando las propias.
4. Es de suma importancia que la empresa proponga nuevas estrategias de mercadeo para poder ampliar su clientela, éstas pueden implementarse por un análisis interno de parte del personal involucrado en las ventas o por medio de entidades externas encargadas de esta área.
5. Se propone la implementación de un manual de procedimientos de control interno para el Área de Inventarios.

## Referencias

### Libros

1. Gómez G. (1995). **Planeación y organización de empresas**, México octava edición, MC Graw Hill.
2. Melinkoff, R. (1990). **Los procesos administrativos**. Editorial Panapo. Caracas.
3. Melinkoff R. (1990). **Los procesos administrativos** /por Ramón V. Melinko, caracas, Panapo.
4. Moya. M. (1990) **Control de Inventarios y teoría de Colas**, editorial universidad a distancia, San José Costa Rica. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=uG8\\_nuimuhAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=uG8_nuimuhAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
5. Moya, Navarro, Marcos, Javier, (1999). **Control de inventarios y teoría de colas**, EUNED.
6. Muller, M. (2005). **Fundamentos de administración de inventarios**, Bogotá, Editorial Norma.
7. Osorio, M. (2006). **Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales**, Buenos Aires, Argentina, editorial Heliasta.
8. Perdomo, A. (2004). **Fundamentos de control interno**, 9ª. Edición, México, Cengage Learning Editores.
9. Pérez M., Huertas A. (2006). **El control interno de entidades financieras 2da edición**, México, editorial Macchi.
10. Robbins, Stephen Y Cenzo D. (1996). **Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones**. México. Editorial Prentice Hall.
11. Robbins, Stephen y Coulter, M. (1996) **Administration**. Quinta edición. México. Editorial Prentice Hall.
12. Stoner, J. y Freeman R. Y Gilbert, D. (1996). **Administración**. Sexta Edición. México. Editorial Pearson.
13. Treadway Commission. (2009). **Informe Ejecutivo Coso**. Colombia.
14. Terry, G. y Franklin, S. (1999). **Principios de administración**. México. Editorial Continental.

## **Tesis.**

1. Rojas Díaz W. (2007) Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos. (Tesis Licenciatura Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3827.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3827.pdf).
2. Chacón Samayoa B. (2011) Metodología Coso-ERM en la Evaluación del Control Interno en el Área de Cuentas por Cobrar de una Empresa Distribuidora Y Comercializadora de Pintura”. (Tesis Licenciatura Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3827.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3827.pdf).
3. Carmenate, Y. (2008). Procedimientos a Seguir para la Aplicación Práctica del Control Interno en las Entidades Cubanas. (Tesis de Licenciatura Universidad de Cuba). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/index.htm>
4. Flores Calderón Y, Ibarra García G. (2006). Diseño de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa Yaremi Flores Calderón. Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/649/4/Diseno%20control%20interno%20pequena%20y%20mediana.pdf>
5. Castillo K. Propuesta de política de inventarios para productos “A” de la empresa REFA Mexicana S.A. de C.V., Tesis. Universidad de las Américas Puebla, 2005.

## **Leyes**

1. Ley de ISR Decreto No. 10-2012 y su reglamento acuerdo gubernativo no. 213-2013
2. Ley del IVA Decreto No. 27-92 con su nuevo reglamento acuerdo gubernativo 5-2013
3. Acuerdo Gubernativo No. 18-2015 (MFP)

## **Anexos**

Anexo 1  
Recuperación de Cartera periodo 2013

**Recuperación de Cartera  
Periodo 2013**

<b>Ventas</b>									
<b>Mes</b>	<b>Crédito</b>	<b>1-30</b>	<b>%</b>	<b>31-60</b>	<b>%</b>	<b>61-90</b>	<b>%</b>	<b>91-120</b>	<b>%</b>
enero	382.823	260.320	68%	80.393	21%	19.141	5%	22.969	6%
febrero	404.153	290.990	72%	56.581	14%	36.374	9%	20.208	5%
marzo	510.663	382.997	75%	76.599	15%	25.533	5%	25.533	5%
abril	408.658	294.234	72%	81.732	20%	12.260	3%	20.433	5%
mayo	425.701	293.734	69%	89.397	21%	12.771	3%	29.799	7%
junio	408.629	306.472	75%	53.122	13%	28.604	7%	20.431	5%
julio	448.030	295.700	66%	94.086	21%	31.362	7%	26.882	6%
agosto	443.989	319.672	72%	93.238	21%	26.639	6%	4.440	1%
septiembre	414.625	290.238	70%	82.925	20%	24.878	6%	16.585	4%
octubre	459.140	344.355	75%	55.097	12%	32.140	7%	27.548	6%
noviembre	531.887	393.596	74%	106.377	20%	21.275	4%	10.638	2%
diciembre	370.367	248.146	67%	81.481	22%	18.518	5%	22.222	6%
<b>Total</b>									
<b>anual</b>	<b>5.208.665,00</b>	<b>3.720.453</b>	<b>7%</b>	<b>951.028</b>	<b>19%</b>	<b>289.495</b>	<b>5%</b>	<b>247.688</b>	<b>5%</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2  
Recuperación de Cartera periodo 2014

**Recuperación de Cartera  
Periodo 2014**

<b>Mes</b>	<b>Ventas Crédito</b>	<b>1-30</b>	<b>%</b>	<b>31-60</b>	<b>%</b>	<b>61-90</b>	<b>%</b>	<b>91-120</b>	<b>%</b>
enero	375.450,00	244.043	65%	82.599	22%	22.527	6%	26.282	7%
febrero	425.821,00	298.075	70%	51.099	12%	42.582	10%	34.066	8%
marzo	521.780,00	417.424	80%	52.178	10%	26.089	5%	26.089	5%
abril	480.995,00	370.366	77%	91.389	19%	14.430	3%	4.810	1%
mayo	440.875,00	304.204	69%	92.584	21%	13.226	3%	30.861	7%
junio	445.840,00	334.380	75%	57.959	13%	31.209	7%	22.292	5%
julio	450.375,00	297.248	66%	94.579	21%	31.526	7%	27.023	6%
agosto	451.850,00	325.332	72%	94.889	21%	27.111	6%	4.519	1%
septiembre	427.845,00	299.492	70%	85.569	20%	25.671	6%	17.114	4%
octubre	470.850,00	353.138	75%	56.502	12%	32.960	7%	28.251	6%
noviembre	510.835,00	378.018	74%	102.167	20%	20.433	4%	10.217	2%
diciembre	380.027,00	266.019	70%	64.605	17%	11.401	3%	38.003	10%
<b>Total</b>									
<b>Anual</b>	<b>5.382.543</b>	<b>3.887.736</b>	<b>72%</b>	<b>926.117</b>	<b>18%</b>	<b>299.165</b>	<b>5%</b>	<b>269.525</b>	<b>5%</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3

#### Cronograma de Actividades

Actividades	Meses											
	Mayo				Junio				Julio			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Toma de encuestas y entrevistas												
Ejecución de observaciones												
Análisis e interpretación de la información												
Elaboración de Informe												
Entrega de informe preliminar												

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**

**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

### **GUÍA DE ENTREVISTA ACTIVOS FIJOS**

Dirigida a: Representantes de Organización

Fecha: \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVO:**

Obtener información sobre la situación de los controles en el Área de Activos Fijos de la Empresa Auto Todo, S, A, su utilidad y funcionalidad para las actividades de la empresa, a través de entrevista dirigida a los empleados que integran el área.

1. ¿Describa el procedimiento para dar de alta en la contabilidad a los Activos Fijos?

\_\_\_\_\_

2. ¿Describa el procedimiento para dar de baja en la contabilidad a los Activos Fijos?

\_\_\_\_\_

3. ¿Describa que clase de cobertura tienen la póliza de seguros de los activos Fijos?

\_\_\_\_\_

4. ¿Quién realiza la compra de los Activos Fijos y cuáles son los niveles de autorización?

\_\_\_\_\_



5. ¿Cuáles son los niveles de autorización para la venta o baja de los activos fijos?

---

6. ¿Describa la forma en que se asignan los activos fijos que utiliza los empleados?

---

7. ¿describa la forma en que se realiza inventarios de activos fijos en la empresa?

---

**OBSERVACIONES GENERALES DE LA ENTREVISTA:**

---

## Anexo 5

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**

**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

### **GUÍA DE ENTREVISTA INVENTARIOS**

Dirigida a: Representantes de Organización

Fecha: \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVO:**

Obtener información sobre la situación de los controles en el Área de Inventarios de la empresa Auto Todo, S, A, su utilidad y funcionalidad para las actividades de la empresa, a través de entrevista dirigida a los empleados que integran el área.

1. ¿Describa el procedimiento para dar de alta en la contabilidad a los Activos Fijos?

\_\_\_\_\_

2. ¿Describa el procedimiento para dar de baja en la contabilidad a los Inventarios?

\_\_\_\_\_

3. ¿Describa qué clase de cobertura tienen la póliza de seguros de los Inventarios?

\_\_\_\_\_

4. ¿Quién realiza la compra de los Inventarios y cuáles son los niveles de autorización?

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los niveles de autorización para la venta o baja de los Inventarios?

---

6. ¿Describa la forma en que se asignan los Inventarios que utiliza los empleados?

---

7. ¿describa la forma en que se realiza inventarios de Inventarios en la empresa?

---

**OBSERVACIONES GENERALES DE LA ENTREVISTA:**

---

---

**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_

## Anexo 6

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**

**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

### **GUÍA DE ENTREVISTA INVENTARIOS**

Dirigida a: Representantes de Organización

Fecha: \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVO:**

Obtener información sobre la situación de los controles en el Área de Inventarios de la Empresa Auto Todo, S, A, su utilidad y funcionalidad para las actividades de la empresa, a través de entrevista dirigida a los empleados que integran el área.

1. ¿Describa el procedimiento para dar de alta en la contabilidad a las Cuentas por Cobrar?

\_\_\_\_\_

2. ¿Describa el procedimiento para dar de baja en la contabilidad a las Cuentas por Cobrar?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué niveles de autorización y que políticas son las que se utilizan para autorizar las Cuentas por Cobrar?

\_\_\_\_\_

4. ¿Describa las políticas y procedimientos de cobros a los clientes?

---

5. ¿Describa la política para dar de baja a los clientes como Cuenta Incobrable?

---

6. ¿Describa el procedimiento para el resguardo de los cobros y ventas al contado?

---

7. ¿Cuáles son las políticas de devoluciones de clientes?

---

**OBSERVACIONES GENERALES DE LA ENTREVISTA:**

---

---

## Anexo 7

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**

**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

### **GUÍA DE ENTREVISTA INVENTARIOS**

Dirigida a: Representantes de Organización

Fecha: \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVO:**

Obtener información sobre la situación de los controles en el Área de Inventarios de la empresa Auto Todo, S, A, su utilidad y funcionalidad para las actividades de la empresa, a través de entrevista dirigida a los empleados que integran el área.

1. ¿Describe el procedimiento para dar de alta en la contabilidad a las Cuentas por Pagar?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Describe el procedimiento para dar de baja en la contabilidad a las Cuentas por Pagar?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué niveles de autorización y que políticas son las que se utilizan para autorizar las Cuentas por Pagar?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Describe las políticas y procedimientos de pago a los proveedores?  
\_\_\_\_\_

5. ¿Describa la política para dar de baja a los proveedores?

---

6. ¿Cuáles son las políticas de devoluciones a proveedores?

---

**OBSERVACIONES GENERALES DE LA ENTREVISTA:**

---

---

Anexo 8

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**  
**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**  
**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

**CUESTIONARIO ACTIVOS FIJOS**

NO.	CONCEPTO	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Se cuenta con procedimientos de compras de Activos Fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Se cuenta con control de máximos y mínimos en las compras de Activos Fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se tiene negociación de precios preferenciales con los proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se cuenta con un espacio adecuado para el resguardo de los Activos Fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se cuenta con niveles de autorización para realizar las compras de Activos Fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Se cuenta con un software para el control de Activos Fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se cuenta con auxiliar de Activos Fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se cuenta con tarjetas de responsabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anexo 9

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**  
**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**  
**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

**CUESTIONARIO INVENTARIOS**

NO.	CONCEPTO	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Se cuenta con procedimientos de compras de inventarios en la institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Se cuenta con control de máximos y mínimos en las compras de inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se tiene negociación de precios preferenciales con los proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se cuenta con un espacio adecuado para el resguardo de las compras de inventario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se cuenta con niveles de autorización para realizar las compras de inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Se cuenta con un software para el control de los inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se realizan inventarios en la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿En los inventarios participan todo el personal de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se cuenta con talonarios pre numerado de entradas y salidas de inventarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 10

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**  
**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**  
**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

**CUESTIONARIO ACTIVOS FIJOS**

NO.	CONCEPTO	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Se cuenta con procedimientos de cotización para compra a proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Se tiene negociación de precios preferenciales con los proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se cuenta con auxiliar de proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se cuenta con niveles de autorización para realizar las compras a proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se cuenta con un software para el control de las compras a proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cuántos días crédito se manejan para pago de proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Cuántos días crédito se manejan para pago de proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 11

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ACA EN LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**  
**EMPRESA: AUTO TODO, S.A.**  
**DEPARTAMENTO: GUATEMALA**

**CUESTIONARIO ACTIVOS FIJOS**

NO.	CONCEPTO	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Se cuenta con procedimientos para conceder crédito a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Se tiene negociación de precios preferenciales con los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se cuenta con auxiliar de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se cuenta con niveles de autorización para realizar venta a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se cuenta con un software para el control de las ventas a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cuántos días crédito se manejan para cobro a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se cuenta con procedimientos para conceder crédito a los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>