

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



**Implementación de un Manual de Procedimientos**  
**Para el Área de Inventarios de una Empresa Licorera**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Israel de Jesús Pérez Machaca

Guatemala, diciembre 2013

**Implementación de un Manual de Procedimientos**  
**Para el Área de Inventarios de una Empresa Licorera**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Israel de Jesús Pérez Machaca

Lic. Luis Eduardo Martínez Sánchez (**Asesor**)

Licda. María Antonieta García de Alfaro (**Revisora**)

Guatemala, diciembre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

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

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

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

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**

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

Licda. Myrna Avalos  
**Examinadora**

Lic. David Escobar  
**Examinador**

Lic. Luis Gómez  
**Examinador**

Lic. Luis Eduardo Martínez  
**Tutor**

Licda. María Antonieta García de Alfaro  
**Revisora**

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

**REF.:C.C.E.E.00100.2013-CPA**

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

**GUATEMALA, 14 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Eduardo Martínez Sánchez tutor y la Licenciada Antonieta de Alfaro revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA LICORERA”, presentado por el estudiante Israel de Jesús Pérez Machaca y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0728 de fecha 03 de Octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

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

**Luis Eduardo Martínez Sánchez**

Contador Público y Auditor

Tel. 52067391

E-mail: lems04@hotmail.com

---

Guatemala, 7 de diciembre de 2012

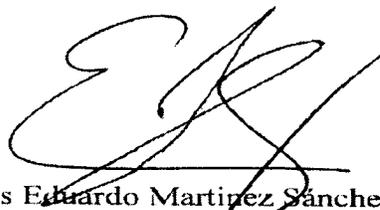
Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Implementación de un Manual de Procedimientos para el Área de Inventarios de una empresa Licorera”**, realizado por **Israel de Jesús Pérez Machaca**, carné No. 1224968, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 88 puntos.

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



Lic. Luis Eduardo Martínez Sánchez - MBA  
MBA, Contador Público y Auditor  
Colegiado No.3589

Guatemala 12 de enero de 2013

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

Señor Decano:

Por este medio informo que el alumno Israel de Jesús Pérez Machaca, identificado con carné 1224968 de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“Implementación de un manual de procedimientos para el área de inventarios de una empresa licorera”** para optar al grado académico de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

Posterior a la revisión de la PED, y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,

  
Licda. Antonieta de Alfaro  
Revisora de Estilo



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 177.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante PÉREZ MACHACA ISRAEL DE JESÚS, con número de carné 1224968 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
Dra. Alba de González  
Secretaria General



Marina Fuentes  
cc.Archivo.

## **Agradecimiento**

A Dios y a la Virgen María

Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para alcanzar esta anhelada meta y porque todo lo que soy y lo que llegaré a ser, se lo debo a ellos.

A mi Madre

Por darme la vida y gracias a su ayuda llegar a ser el Profesional que hoy en día soy.

A mi Padre (QEPD)

Por enseñarme que con esfuerzo y trabajo se culminan las tareas y que desde el cielo recibo sus bendiciones

A mi Esposa

Por su apoyo y amor incondicional para alcanzar este triunfo

A mi Hijo

Por darme una razón para vivir

A mis Hermanos (as)

Por el apoyo que siempre dan a mi vida

A mis Familiares

Sobrinos, Primos, Suegros, Cuñados y Padrinos, gracias por su cariño y apoyo

A mis Amigos

Gracias por su amistad

A Villa Los Añejos

Por permitirme realizar esta Investigación

A Universidad Panamericana

Gracias por contribuir y permitir alcanzar ésta meta.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Pregunta de Investigación	6
1.5 Objetivos	6
1.6 Alcances y limitaciones	7
1.7 Marco Teórico	7
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Tipo de Investigación	19
2.2 Sujetos de la Investigación	19
2.3 Instrumentos	20
2.4 Diseño de la Investigación	21
2.5 Aporte Esperado	21
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Área Administrativa	23
3.2 Área Financiera	23
3.3 Área de Inventarios	26
3.4 Razones Financieras	29
3.5 Implicación Fiscal	33
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Introducción	35
4.2 Antecedentes	35

4.3 Justificación	36
4.4 Estructura del Manual	36
4.5 Hoja de Autorización	37
4.6 Objetivos del Manual	38
4.7 Transacciones de Inventarios	38
4.8 Procedimientos de Inventarios Físicos	39
4.9 Procedimiento para Inventarios Cíclicos	39
4.10 Procedimientos de Control Contable del Inventario de Licor	41
4.11 Procedimiento de compra de licor y registro en el Sistema de Inventario	43
4.12 Procedimiento de salida por venta de Licor	46
4.13 Viabilidad de la propuesta	48
4.14 Resultados de la implementación del Manual de Procedimientos	49
<b>Cronograma de Trabajo</b>	<b>56</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>59</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	<b>61</b>

## **Resumen**

El presente informe es el resultado del desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida, realizada en una empresa comercial, con personalidad jurídica, de carácter privado, con fines de lucro, dedicada a la compra-venta de licor, al por mayor y menor. El estudio incluyó las áreas administrativa, financiera y operacional

El análisis de los procesos, documentos y registros contables de la organización permitió evidenciar que la principal problemática se concentra en el área de inventarios, ya que los controles ejecutados son insuficientes para los procesos y personas que en ellos intervienen. Ante tal situación, se propone la implementación de procedimientos administrativos, la definición de funciones para mejorar el control de inventarios, y la realización de inventarios recurrentes que permita controlarlos adecuadamente con el propósito de salvaguardar el inventario, controlarlo y registrarlos de forma oportuna, adecuada y confiable.

## **Introducción**

Villa de Antaño, S.A. es una empresa que se dedica a la compra-venta de licor, por lo tanto, el inventario de licores representa uno de los principales rubros del estado financiero, ya que éste contiene y provee los ingresos necesarios para cubrir los gastos y obtener la rentabilidad deseada. Sin embargo, durante la evaluación diagnóstica fue evidente que los procesos para su control son empíricos, por lo que se propuso como una solución la implementación de un manual de procedimientos para el área de inventarios.

El objetivo principal de la implementación de un manual de procedimientos es aportar a la empresa la herramienta necesaria para minimizar los riesgos a los que está expuesta, tales como pérdida o sustracción del producto.

El tema se desarrolla en cuatro capítulos. El Capítulo 1, enmarca las generalidades de la empresa, describe el planteamiento y la justificación del problema, así como los objetivos, alcances y limitaciones del proceso de investigación. También incluye el marco teórico que respalda el estudio.

El Capítulo 2, cita el tipo de metodología utilizada en el desarrollo de la investigación; los sujetos, instrumentos y procedimientos empleados para la recolección y análisis de la información, así como los aportes que se esperan del estudio.

En el Capítulo 3, se presenta el análisis de la información administrativa y financiera de la empresa y las deficiencias encontradas en las operaciones del área de inventarios.

El Capítulo 4 describe, de una forma práctica, la propuesta de nuevos procedimientos para el área de inventarios, así como la viabilidad de llevarlo a cabo. Finalmente, se enumeran las diferentes conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Villa de Antaño, S.A. es una empresa comercial con personalidad jurídica, de carácter privado, con fines de lucro, es una entidad que fue constituida, en octubre de mil novecientos ochenta y seis, según consta en la escritura constitutiva. Actualmente es miembro de una corporación de licor. Su fuente de ingresos es la venta de alimentos, tabaco, licor y asesoría en la elaboración de eventos. La venta es efectuada al por mayor y menor.

Está inscrita como una Sociedad Anónima en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– y en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–. La empresa opera bajo el régimen del 31% de conformidad con el Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta, artículo 72, y demás disposiciones que establece la legislación Guatemalteca.

### 1.1.1 Estructura Organizacional

Villa de Antaño, S.A. está estructurada tal y como se observa en la Ilustración 1. En general, el Gerente es la persona responsable de dar las directrices para que el Coordinador Administrativo las ejecute conjuntamente con el personal a su cargo.

**Ilustración 1**  
**Organigrama de Villa de Antaño, S.A.**



Fuente: Elaboración Propia

Villa de Antaño, S.A. basa su operación en los siguientes aspectos:

a) Visión:

Dar a conocer los mejores añejos del mundo y ser el punto principal de comercialización y venta de todos los productos que Industrias Licoreras produce para Guatemala y el mundo.

b) Misión:

Satisfacer los gustos más exigentes a través de un concepto único y una cultura de servicio enfocada en los detalles, donde la atención experta y personalizada se combina con la más amplia oferta de productos y ambientes.

### **1.1.2 Legislación**

En Guatemala las actividades comerciales se rigen por las disposiciones de diferentes leyes, códigos y reglamentos, por lo que es necesario conocer los aspectos legales que están vinculados con la empresa en estudio, dentro de las cuales pueden mencionarse:

a) Constitución Política de la República de Guatemala

Establece que toda persona es libre de asociarse y de formar cualquier tipo de organización; garantiza el derecho y el disfrute que tienen las personas sobre los bienes que poseen y afirma que existe libertad de comercio, salvo las limitaciones de orden social.

b) Código de Comercio de Guatemala, Decreto Número 2-70

Este Código está dirigido a fomentar la libre empresa, es de observancia general y obligatoria. Se refiere a quienes son comerciantes; indica los tipos de sociedades mercantiles que pueden ser autorizadas y funcionar legalmente en el país; a la personalidad jurídica; y a las normas que rigen el registro, con testimonio de escritura constitutiva, en el Registro Mercantil.

c) Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Número 26-92 y su Reglamento

Regula las obligaciones tributarias. Se refiere al objeto del impuesto que grava la renta obtenida por las personas individuales y jurídicas; al campo de aplicación, tipos de contribuyente afectos; rentas exentas; renta imponible en el régimen optativo; uso de libros y registros.

La empresa presenta una Declaración Jurada Anual y se encuentra registrada en el Régimen Optativo de Pago del Impuesto el cual indica que se calcula un 31% sobre la utilidad bruta,

artículo 72 de esta Ley. Asimismo, realiza pagos a cuenta de ISR trimestrales, del cálculo realizado al cierre del período anterior.

d) Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 y su Reglamento Define el campo a estudiar del impuesto; el Hecho Generador; la fecha de pago del impuesto; la tarifa del impuesto; los documentos obligatorios, libros de compras y ventas; obligación diaria de los registros; declaración y pago del impuesto; y facturación por parte del vendedor.

La empresa realiza el pago del impuesto mensual, efectúa la declaración del 12% de IVA créditos y débitos. Asimismo, la actualización de los libros contables se hace de forma mensual.

e) Ley de Timbres y de Papel Sellado especial para Protocolo, Decreto Número 37-92 y su Reglamento.

En esta ley se establece el impuesto de timbres. Entre los actos y contratos que pueden afectar a la empresa, pueden mencionarse las escrituras de constitución de sociedades, los nombramientos de representantes legales, los viáticos no comprobables, los documentos extendidos en el extranjero que deban surtir efecto en Guatemala, la habilitación de libros contables y de IVA para el uso de la empresa, la emisión de patentes de comercio de empresa y las patentes de comercio de sociedad emitidas a empresas para operar libremente en el territorio Nacional.

La ley establece que se debe pagar el 3% sobre el valor de los contratos firmados en que intervenga la empresa.

f) Código Tributario Decreto Número 6-91

Tiene el propósito de evitar arbitrariedades y abusos de poder de las entidades encargadas de la recaudación de los tributos hacia los contribuyentes; proporciona una serie de normas dirigidas a sancionar a los contribuyentes que no tributen los impuestos que por ley les corresponde; el carácter y campo de estudio; la condonación, prescripción, importe mínimo a cobrar, exención, irretroactividad, extinción de la responsabilidad, infracciones sancionadas con el cierre temporal,

exoneración de multas, recargos, e intereses, atribuciones de la administración tributaria, elementos de la fiscalización.

La empresa está obligada a cumplir con sus obligaciones tributarias como el Impuesto al Valor Agregado (12%), Impuesto Sobre la Renta (31%), Impuesto de Solidaridad (1%).

g) Ley para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto Número 20-2006  
El principal objetivo es combatir la evasión fiscal, al proponer lineamientos que puedan garantizar una adecuada recaudación de los impuestos. Enuncia el plazo para operar las retenciones; las prohibiciones; autorización de documentos por medio de las imprentas; efectos tributarios; obligación de registro y archivo; las obligaciones de los contadores públicos y auditores.

h) Régimen de seguridad social  
Inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), con su respectivo número patronal. Realiza pagos mensuales según lo establecido en el Acuerdo No. 1118, sobre la base del total de sueldos ordinarios pagados mensualmente a los trabajadores, por lo que descuenta el 4.83% de la cuota laboral y paga el 10.67% de la cuota laboral, 1% IRTRA y 1% de INTECAP.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La evaluación institucional evidencia que la empresa Villa de Antaño S.A., carece de un adecuado manejo y control de inventarios ya que estos procedimientos son implementados en forma empírica, lo que ocasiona irregularidades y riesgos de sustracciones y vencimiento de productos, que inciden y repercuten en las demás cuentas del balance general y del estado de resultados, tales como ventas y compras.

La empresa Villa de Antaño S.A. ha presentado faltantes que se ven reflejados en la disminución de utilidades (Q36,431) en el cierre del año 2011. Asimismo, se observó que un 0.20% del

inventario corresponde a productos obsoletos que, derivado de su naturaleza, ya no son aptos para su consumo.

Los accesos a las bodegas es libre, por lo que es vulnerable a pérdida de documentos y otros; el tiempo de despacho es inapropiado porque carece de orden; y las compras de producto se realizan sin verificar las necesidades de stock.

### **1.3 Justificación**

El diseño e implementación de un manual de control de procedimientos de inventario eficiente, proveerá a la empresa los instrumentos necesarios para el soporte constante, y el funcionamiento acorde y coherente del área de inventarios. Permitirá controlar el 23.5% del activo que corresponde al cierre 2011.

La información brindada por los manuales de procedimientos proveerá a la empresa una herramienta escrita que describa el flujo de un proceso o de operaciones. También beneficiará a los nuevos trabajadores porque les facilitará la identificación de los procesos y la forma en que debe realizar las funciones propias del cargo para el cual se le contrata.

### **1.4 Pregunta de Investigación**

¿Cómo diseñar un manual de procedimientos para el control interno del área de inventarios de la empresa Villa de Antaño S.A.?

### **1.5 Objetivos**

#### a) Objetivo General

Demostrar las implicaciones que conlleva el no tener un control adecuado sobre el área de inventarios y proponer medidas de control

b) **Objetivos Específicos**

- Proporcionar una herramienta acorde al giro de la empresa.
- Reducir los riesgos de fraude en el área de inventarios.
- Definir las actividades, responsables, registros, y otros elementos que faciliten el logro de los objetivos planteados para el área de inventarios.
- Implementar la herramienta necesaria para el control de inventarios.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

Para llevar a cabo la investigación se obtuvo autorización de la Gerente General de la empresa, quien permitió el acceso a la información legal, fiscal y financiera, a través no sólo de la observación sino también de la revisión de reportes y datos generados por el sistema contable. El período de tiempo en que se realizó este trabajo fue de enero a diciembre de 2011.

Se evaluaron todas las áreas sin restricción alguna en la información, excepto que, a solicitud de la administración, los datos financieros fueron modificados en un porcentaje. Asimismo, para resguardar la confidencialidad de la empresa objeto de estudio, en este informe se utiliza el nombre ficticio de Villa de Antaño S.A.

## **1.7 Marco Teórico**

Base teórica utilizada para el desarrollo de la investigación.

### **1.7.1 Inventarios**

El rubro de inventarios es uno de los más importantes en el Estado Financiero, porque permite que una empresa se agencie de ingresos para poder cubrir los gastos necesarios para la producción y comercialización de los productos.

La única partida de activo en el balance de situación de una empresa que generalmente es más característica del negocio que las demás es la formada por los inventarios. Casi todas las empresas, incluso las que pertenecen al sector servicios, tienen inventarios. La continuación o el fracaso de una empresa dependen del tratamiento que se dé a estos problemas. Los beneficios pueden presentar oscilaciones muy fuertes dependiendo del proceso de estimación y valoración de los inventarios. Los problemas importantes en una auditoría completa están relacionados generalmente con el inventario. ( Neuwirth – Levy: 2002: 572)

El término de inventario se emplea para designar productos listos para venderse, ya sea mercancía de una empresa comercial o los productos terminados de un fabricante, bienes en proceso de producción, insumos consumidos directa o indirectamente en la producción, como materias primas, piezas compradas y suministros.

De acuerdo a su registro Los inventarios se clasifican de diversas maneras, sin embargo, para el presente informe se utilizarán los tipos de inventarios siguientes:

- Inventario en Tránsito: Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los medios que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente
- Inventario de Productos Terminados: En este se incluyen los bienes o productos que han concluido su proceso de fabricación.
- Inventario en Consignación: Es la mercadería que se entrega a una persona individual o jurídica (empresa) para que sea vendida por esta.

### **1.7.1.1 Métodos de Valuación de Inventario**

El objetivo de los métodos de valuación es determinar el costo que será asignado a las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles al terminar el período. Se debe seleccionar el que brinde al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta del período, y el que sea más representativo de su actividad.

### **1.7.1.2 Tratamiento Contable de Inventarios conforme a Normas Internacionales de Contabilidad**

El objetivo de las Normas Internacionales de Contabilidad es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Según estas normas los inventarios deben de registrarse de acuerdo a los siguientes preceptos contables:

#### a) Medición de Inventarios

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor.

#### b) Costo de los Inventarios

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

#### c) Costos de adquisición

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

#### d) Costos de transformación

Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de

la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

e) Valor Neto Realizable (Faltantes)

El costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados, si han devenido parcial o totalmente obsoletos, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el costo de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para su terminación o su venta han aumentado.

Para la valuación de inventarios, las entidades pueden seleccionar algunas de las diversas técnicas tales como el método del costo estándar, siempre y cuando los resultados del método aplicado se aproximen al costo real.

Además, en los estados financieros o en sus notas debe revelarse la siguiente información:

- Las políticas contables adoptadas para la valuación de los inventarios, así como los métodos de asignación del costo utilizados;
- Las razones de las variaciones significativas en los rubros de inventarios;
- El importe contable de los inventarios, reconocidos a su valor razonable menos los costos a incurrir para realizar su venta;
- El importe de los inventarios reconocido como costo de ventas durante el período;
- El importe reconocido en resultados, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, correspondiente a bajas significativas en el costo de operación de la planta, como consecuencia de la no utilización, total o parcial, de las instalaciones productivas;
- El importe de estimaciones y castigos de inventarios reconocidos en el período;
- El importe de cualquier reversión reconocida en el período de estimaciones y castigos de inventarios reconocidos en períodos anteriores;
- Las circunstancias o eventos que originaron la reversión de castigos de inventarios;

- Una descripción de cualquier cambio del método de valuación o de asignación de costo de inventarios; y,
- Los gravámenes existentes sobre los inventarios y/o si estos han sido cedidos en garantía, y se hace referencia al pasivo correspondiente.

Debe revelarse el importe de inventarios reconocido como costo de ventas durante el período, separándolo de aquellos costos previamente incluidos en la valuación de los inventarios que han sido vendidos y de gastos (costos) indirectos y costos no frecuentes de producción no asignados a los inventarios. Si en el costo de ventas se incluyen, además del costo de los inventarios vendidos, otras partidas significativas, tales como el costo de distribución, deben revelarse.

### **1.7.2 Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes**

La sección 13 de inventarios de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Reconoce que los Inventarios son activos cuando están:

- Mantenedos para la venta en el curso normal de las operaciones.
- En proceso de producción con vistas a esa venta.
- En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Una entidad debe evaluar, al final de cada período sobre el que se informa si los inventarios están deteriorados, es decir, si el importe en libros no es totalmente recuperable (por ejemplo, por daños, obsolescencia o precios de venta decrecientes). Si una partida de inventario está deteriorada requiere que la entidad mida el inventario a su precio de venta menos los costos de terminación y venta, y que reconozca una pérdida por deterioro de valor.

Una entidad que maneja inventarios deberá revelar la siguiente información:

- Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de costo utilizada.
- El importe total en libros de los inventarios y los importes en libros, según la clasificación apropiada para la entidad.
- El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el período.
- Las pérdidas por deterioro del valor reconocidas o revertidas en el resultado.

### **1.7.3 Aspectos Legales del Inventario**

En Guatemala la legislación aplicable al rubro de inventarios se encuentra en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, artículos 86 y 49, así como en el Reglamento de la citada ley, artículo 23. De acuerdo a la ley es obligatoria la práctica de inventarios al iniciar y al finalizar las operaciones de cada período de imposición así como la asignación del valor de las existencias al cierre del ejercicio anual de imposición. Por otra parte, el reglamento establece los requisitos para un cambio en el sistema de valuación de inventarios, ya que una vez adoptado sólo puede cambiarse con autorización de la Administración Tributaria.

### **1.7.4 Control Interno**

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos, procedimientos y medidas de coordinación adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. La finalidad del control interno es asegurar que:

- Los activos están debidamente protegidos.
- Los registros contables son confiables.
- Las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente, de acuerdo con políticas establecidas por la gerencia, en relación a metas y objetivos previstos.

El control interno se desarrolla a través de políticas aprobadas por los distintos niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de normas y procedimientos, programas de selección, inducción y capacitación y sistemas de información.

La implementación y mantenimiento de los controles internos contables corresponde al departamento de contabilidad, son diseñados para lograr un registro y resumen adecuados de las operaciones financieras autorizadas.

El control contable está diseñado para proporcionar seguridad razonable de que:

- a) Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización.
- b) Las operaciones se registran oportunamente para:
  - Facilitar la preparación de información financiera.
  - Hacer disponible información suficiente y oportuna para tomar decisiones.
- c) El acceso a los activos sea limitado y autorizado por la administración.
- d) La existencia física de los bienes, se compara en forma periódica con los registros contables y tomar medidas en caso de haber diferencias.

#### **1.7.4.1 Control Interno Administrativo**

Los controles internos son procedimientos y métodos que se relacionan con la operación de una empresa y con las políticas e informes administrativos.

Los controles internos se relacionan directamente con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y adhesión a las políticas establecidas por la administración, influyen de manera indirecta en los registros contables.

#### **1.7.4.2 Sistema de Control Interno**

El término “Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, se incluye a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

#### **1.7.4.3 Sistema Protector de Activos**

Se deben crear y promover las medidas necesarias, que permitan tener certeza razonable de que los activos se encuentran físicamente protegidos y seguros contra robos, siniestros o malversaciones, lo cual debe incluir:

- Protección física por medio de instrumentos pertinentes.
- Cobertura adecuada de seguros y fianzas contra posibles contingencias, tales como: responsabilidad civil, incendios, catástrofes, deudores morosos, y otros.
- Verificación de los sistemas de custodia, protección y registro.

#### **1.7.4.4 Controles aplicables en el área de Inventarios**

El control interno en el área de inventarios, está vinculado con las actividades de compra, fabricación y venta de los productos, un adecuado control interno exige que las mercaderías sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregadas, usadas y contadas físicamente para asegurar la razonabilidad de los inventarios y su adecuada valuación.

La revisión, estudio y evaluación del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Separación de las funciones de autorización, para evitar que una sola persona o departamento tenga a su cargo el trámite de una operación; custodia y registro en la adquisición; recepción y almacenamiento de existencias, para propiciar una vigilancia permanente entre los departamentos o personas relacionadas con una transacción.
- Registro oportuno de todo lo recibido y del pasivo correspondiente, con el propósito de velar porque las operaciones se registren oportunamente y dentro del período correspondiente. Los registros contables tendrán que coincidir con las existencias físicas.
- Promover la custodia física de los inventarios a través de la restricción del acceso a las zonas de almacenaje, producción y despacho. Tal acción permitirá establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal en el manejo físico de los bienes.
- Planificación y toma periódica de los inventarios físicos; recopilación, valuación y comparación con los registros contables; investigación y ajuste de las diferencias resultantes. Así como conteos físicos periódicos de los bienes susceptibles de merma, deterioro, faltante y otros, para constatar su existencia.
- Adecuada protección a la entidad mediante el aseguramiento de los inventarios y el afianzamiento del personal que lo maneja. Como medida de protección es imprescindible dentro del control interno, un plan adecuado de seguros y fianzas ajustado a las necesidades de la empresa.

### **1.7.5 Norma Internacional de Auditoría 315**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluye su control interno, y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría de estados financieros.

Explica que el auditor deberá obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluye su control interno, suficiente para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros, debido a fraude o error, y suficiente para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría.

Esta Norma presenta los siguientes requisitos: Procedimientos de evaluación del riesgo y fuentes de información sobre la entidad y su entorno, incluye su control interno. Esta sección explica los procedimientos de auditoría que se requiere al auditor que realice para obtener el entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno (procedimientos de evaluación del riesgo).

La evaluación requiere que el auditor identifique y evalúe los riesgos de representación errónea de importancia, relativa al nivel del estado financiero y de aseveración

La NIA 315 establece los siguientes procedimientos de evaluación del riesgo, para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluye su control interno:

- Investigaciones con la administración y otros dentro de la entidad;
- Procedimientos analíticos;
- Observación e inspección.

El control interno, según se discute en la NIA 315 considera los siguientes componentes:

- El ambiente de control;
- El proceso de evaluación del riesgo por la entidad;
- El sistema de información, incluye los procesos del negocio relacionados, relevantes a la información financiera y la comunicación;
- Actividades de control; y,
- Monitoreo de controles.

Whittington – Pany indican que sería difícil exagerar la importancia de un buen control interno de los inventarios y del costo de los productos vendidos, desde el punto de vista de los directivos y de los auditores. En algunas compañías se hace hincapié en el control del efectivo y de los valores, pero se presta poca atención al del inventario. Quizá ello se deba a que muchos tipos de inventarios se componen de elementos poco expuestos al robo. No se dan cuenta de que los controles del inventario inciden casi en todas las funciones referentes a la producción y a la venta de bienes. (2005 :443).

Según Neuwirth – Levy el concepto de control interno, tal y como se aplica a las existencias, requiere la separación de las responsabilidades de custodia y contabilidad. Deben aplicarse unos buenos métodos de dirección de empresas y de almacenamiento para impedir acumulaciones de existencias, deterioros y caída en desuso de artículos, pérdidas de ventas debidas a tiempo muerto o deficiencias y pérdidas fraudulentas por hurto o malversación. (2002: 575).

De acuerdo a Whittington-Pany los controles que garantizan una valuación objetiva de los inventarios se encuentran en el ciclo de compras (o adquisiciones). Incluyen procedimientos para seleccionar a los proveedores, ordenar mercancía o materiales, inspeccionar los bienes recibidos, registrar la responsabilidad con el proveedor, autorizar y efectuar desembolsos en efectivo. (2005: 441)

El hecho de no contar con los controles adecuados provoca incertidumbre, la que podría ser aprovechada para un fraude. Para que sean efectivos deben contener aspectos que Whittington – Pany analizan como compromiso con la competencia, y políticas y prácticas de recursos humanos. Ayudan a garantizar que se asigne a personal calificado y capacitado la responsabilidad de comprar bienes y servicios, de recibirlos y almacenarlos.

Las compras y los desembolsos en efectivo son actividades que ofrecen gran oportunidad de que los empleados cometan fraude. La importancia de la competencia y de la integridad se ejemplifica si consideramos a los agentes que negocian las condiciones de comprar con los proveedores. Si son incompetentes, pueden comprometer a la empresa a grandes compras en

condiciones desfavorables. Si aceptan sobornos, la empresa no sólo perderá los montos aceptados, sino que adquirirá bienes de calidad inferior o pagará precios excesivos.

El control interno mejora cuando la estructura organizacional del cliente es apropiada, cuando los niveles de autoridad y de responsabilidad en las actividades de compra y producción se comunican con toda claridad. Es muy importante que el personal encargado de comprar, recibir y de manejar conozca su responsabilidad referente a aplicar los controles. (Whittington – Pany, 2005:443)

Asimismo Neuwirth – Levy comentan que los controles empleados para prevenir el fraude en los inventarios de la empresa se basan en una distribución global de las funciones de compra, recepción, almacenamiento, tesorería y contabilidad. Consiste en ejercer unas medidas de protección física y en mantener una contabilización eficaz. Puede que estos controles no sirvan para impedir todos los fraudes posibles pero, por lo general, deberían detectarlos antes de que se ocasionen unas pérdidas demasiado grandes.” (2002: 576).

Pero para que exista un control adecuado debe existir un sistema que ayude a lograr este objetivo, para lo cual Whittington – Pany indica que con un sistema computarizado de inventarios, al cliente le resulta mucho más fácil mantener el control de los inventarios, las compras y el proceso de manufactura. La computadora genera automáticamente las requisiciones y las órdenes de compra cuando los niveles del inventario llegan a niveles preestablecidos de re-orden. También mantiene los registros de responsabilidad de los artículos al ser dirigidos por el proceso de producción.

## Capítulo 2

### 2.1 Tipo de Investigación

La metodología aplicada combinó diversas técnicas, mecanismos y sistemas para dirigir, recolectar, conserva, y transmitir la información obtenida durante el proceso de investigación y análisis. Los métodos utilizados fueron:

a) Deductivo

Se caracteriza por ir de lo general a lo particular, tomando en cuenta el tamaño de la institución y las transacciones que de ella se derivan, realizando un análisis FODA (Anexo 8).

b) Inductivo

Este método se caracteriza por ir de lo particular a lo general y eso es precisamente lo que se desarrolla al recopilar la información necesaria para la elaboración del presente informe, ya que permite analizar, evaluar y clasificar, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria.

c) Descriptivo

Es el que describe el comportamiento de las variables y su relación o asociación con otras.

Se empleó el método descriptivo, porque la investigación tenía como objetivo principal la descripción de la situación actual del área de inventarios, para proponer una medida que permitiera eliminar la problemática.

### 2.2 Sujetos de la Investigación

Son todos aquellos sujetos seleccionados para proporcionar la información necesaria para los fines de la investigación. Se caracterizan porque participan, directa o indirectamente, en los procesos de la empresa objeto de estudio.

Los sujetos participantes fueron: Coordinador Administrativo, Contador General, Encargado de Sistemas, Vendedoras, Encargado de Bodega y de Caja.

## **2.3 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información fueron los siguientes:

### a) Cuestionarios

Se utilizó esta técnica con la finalidad de indagar y conocer los procesos, su importancia y conocimiento de los procedimientos que se utilizan para el manejo y control de inventarios, así como para el registro en el sistema contable, de las ventas y movimientos de inventario del Bar.

El instrumento (ver Anexo 10 al 11E) se aplicó al Contador, Encargado de Bodega, Encargado de Bar, Encargado de Sistemas.

### b) Entrevistas

El propósito de la aplicación de la entrevista fue obtener información objetiva por parte del personal de la Bodega, Contabilidad y Sistemas. El instrumento diseñado (ver Anexo 10) contenía una serie de preguntas abiertas sobre temas relacionados con los procesos de carga de información al sistema contable y los controles de inventarios.

### c) Observación

Esta técnica se aplicó durante todo el tiempo que duró el trabajo de campo. Se realizó de forma directa en las áreas de trabajo. Permitted efectuar un reconocimiento del manejo de la herramienta informática, específicamente por parte de los usuarios del área de Bodega. Así mismo se observó el acceso del personal a la bodega, si los productos despachados son dados de baja, y el estado físico de las bodegas.

#### d) Investigación Documental

La información obtenida en los textos y/o libros permitió tener una base teórica de los temas a desarrollar en el proceso de investigación. La administración proporcionó los siguientes documentos:

- Balance General de Situación
- Estado de Resultados
- Resultados de inventarios realizados en el cierre del periodo 2011

### **2.4 Diseño de la Investigación**

Se realizó a través de entrevistas y cuestionarios realizados a las distintas áreas de la empresa, se obtuvieron los siguientes documentos:

- Balance General de Situación
- Estado de Resultados
- Resultados de inventarios realizados en el cierre del periodo 2011

Al pasar los cuestionarios a las áreas involucradas, se observaron los distintos procesos que se realizan y se determinaron los controles adecuados a utilizar en el área de inventarios, las áreas evaluadas fueron; la administración, bodega, bar, personal de ventas.

### **2.5 Aporte Esperado**

A continuación se enuncian los aportes obtenidos en la investigación realizada en el área de inventario, de la empresa Villa de Antaño, S.A.

#### a) Para el País

Aportar conocimientos técnicos y financieros, que permitan a las empresas relacionadas con la venta y distribución de licor, implementar un manual de control del área de inventarios, que brinde los beneficios económicos necesarios para el desarrollo y progreso de nuestro país.

b) Para la empresa

Proporcionar a la empresa La Villa de Antaño, S.A. un manual de control para el área de inventarios, que cumpla con las necesidades, intereses y problemas propios de la institución y que facilite alcanzar el logro de los objetivos planteados.

c) Para la Universidad

Facilitar un documento técnico y científico que sirva de guía, para los alumnos y docentes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, para implementar procedimientos sistematizados para el control de inventarios.

d) Para el estudiante

Aplicar los conocimientos técnicos y científicos propios de la investigación científica y de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, para la búsqueda de soluciones apropiadas al ámbito en el cual se desarrolla.

## Capítulo 3

### 3.1 Área Administrativa

Mediante la observación y entrevistas realizadas a los empleados se determinó que la empresa carece de procesos definidos en las operaciones relativas al inventario de licor, por ende estos no se encuentran plasmados ni en manuales de puestos, ni en manuales de normas y procedimientos lo cual genera incertidumbre al momento de realizar los registros de las distintas operaciones que genera el movimiento de inventario y todo queda a criterio de la persona que elabora los registros.

### 3.2 Área Financiera

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de la empresa, así como de sus operaciones en un período determinado, sin embargo, su principal valor radica en que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de la empresa.

Fundamentalmente, el análisis de estados financieros implica una comparación del desempeño de la empresa con sus resultados y con las que participan en su ramo, con el fin de establecer la posición financiera de la empresa e identificar sus puntos fuertes y débiles para tomar acciones al respecto.

Los reportes anuales que contienen los estados financieros básicos (estado de resultados y balance general), así como la opinión de la administración sobre las operaciones y las perspectivas para la empresa, utilizan diversas herramientas y métodos de análisis financiero, con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados de la organización y la comparación de los mismos; y contribuir así, a desechar o confirmar expectativas acerca de las utilidades y los resultados futuros de la empresa .

La Tabla 1 presenta el Estado de Resultados y Tabla 2 el Balance General de la empresa en estudio, del período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011. Cabe mencionar que, los costos de operación de la empresa están constituidos fundamentalmente por los costos de operación requeridos para la venta de licores.

**Tabla 1**

Villa de Antaño, S.A.  
Estado de Resultados  
De Enero a Diciembre 2011  
Expresado en Quetzales

<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR Q</b>
Ventas Brutas	13,272,172.1
Descuento Sobre Ventas	(479,049.2)
Devoluciones Sobre Ventas	(116,975.9)
<b>Ventas Netas</b>	<b>12,676,147.0</b>
Costo De Ventas	5,564,204.7
Gastos Variables De Operación	361,699.1
<b>Ganancia Antes de Operación</b>	<b>6,750,243.2</b>
Gastos De Venta	1,289,862.8
Gastos De Administracion	4,329,630.0
Otros Ingresos Y Costos Local	583,057.3
<b>Resultado de Ejercicio</b>	<b>547,693.0</b>
<b>ISR 31%</b>	<b>169,784.8</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>377,908.2</b>

Fuente: Villa de Antaño, S.A.

En función de los resultados de análisis porcentual (ver Tabla 1) efectuado a los Estados Financieros, puede decirse que un renglón relevante del activo circulante es el inventario de licores, que constituye el 23.5% del activo para el cierre del período 2011. Por lo tanto, deberá

tenerse cuidado en el manejo de los inventarios y poner atención al costo que representa para la empresa el mal manejo de los mismos.

Al relacionar el saldo del inventario, con el costo de ventas del período analizado, da un resultado de 0.32 %, lo cual proporciona el porcentaje de inversión de los costos del manejo de la bodega.

El 23% corresponde al valor con el que cerraron los inventarios al 31 de diciembre de 2011.

**Tabla 2**

Villa de Antaño, S.A.  
Estado de Situación Financiera  
De enero a diciembre 2011  
Expresado en Quetzales

<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR Q</b>	<b>%</b>
Caja Y Bancos	600,458.3	<b>7.9</b>
Cuentas Por Cobrar	350,700.0	<b>4.6</b>
Inventarios	1,794,190.0	<b>23.5</b>
Activo Fijo	4,893,053.5	<b>64.1</b>
<b>Total Activo</b>	<b>7,638,401.8</b>	<b>100.0</b>
<b>PASIVO</b>		
Corto Plazo	1,808,488.1	<b>23.7</b>
Reservas	566,905.7	<b>7.4</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2,375,393.8</b>	<b>31.1</b>
<b>CAPITAL</b>		
Capital Autorizado	5,250.0	<b>0.1</b>
Reserva Legal	340,182.9	<b>4.5</b>
Superavit	4,369,882.1	<b>57.2</b>
Resultado Del Ejercicio	547,693.0	<b>7.2</b>
<b>Total Capital</b>	<b>5,263,008.0</b>	<b>68.9</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>7,638,401.8</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Villa de Antaño, S.A.

El promedio mensual que maneja la empresa se detalla a en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
Promedio Mensual  
Del Saldo de Inventarios

Mes	Valor Q
Enero	671,972.1
Febrero	720,135.5
Marzo	643,494.3
Abril	633,304.3
Mayo	650,545.5
Junio	643,844.2
Julio	587,059.2
Agosto	561,245.4
Septiembre	594,118.0
Octubre	799,714.6
Noviembre	1,135,680.1
Diciembre	1,794,190.0

Fuente: Villa de Antaño, S.A.

Otro aspecto relevante de la composición del Estado de Situación Financiera(Tabla 2)es el rubro de activo fijo, el cual representa el 64.1% ya que en éste se encuentran las modificaciones que se hacen al edificio, en donde se ubica el local, a pesar de que disminuye su valor, conforme el paso de los años, por la depreciación anual.

Básicamente, el funcionamiento de la empresa, está sostenido en un alto porcentaje por los aportes propios de capital, además de la rentabilidad con que ha operado la empresa, durante el período analizado y años anteriores.

### **3.3 Área de Inventarios**

El inventario físico de licores es realizado de forma bimensual, en éste sólo participa el personal de bodega y los resultados del mismo no se presentan a la Gerencia. Tampoco se han establecido

controles internos contables-administrativos que permitan reducir los riesgos de errores, irregularidades u omisiones en el inventario.

A la fecha la Administración carece de políticas administrativas que permitan definir claramente los procedimientos relativos al registro, ingreso, manejo, custodia y salidas del inventario. Actualmente todas las operaciones relativas al mismo son realizadas por el personal de Bodega, sin participación o supervisión del departamento de contabilidad, ni de administración.

Asimismo, carece de manuales de puestos, normas y procedimientos que permitan a los empleados de bodega, conocer la forma correcta de realizar las tareas y actividades que tienen designadas, y que sirva de guía en la realización de las operaciones respecto al inventario de licores.

Se observó que el ingreso físico y al sistema, de los datos del inventario, es realizado por distintas personas, esta situación genera alto riesgo de errores que afectan la información financiera-contable y las decisiones que toma la administración.

El sistema informático proporciona los reportes necesarios para poder verificar los registros realizados por bodega, pero éstos no son requeridos o utilizados por la administración o contabilidad para verificar que los registros operados sean los correctos.

En las bodegas existe libre acceso, la mayoría de empleados entra en ellas sin ningún control.

### **3.3.1.1 Determinación de Hallazgos**

A continuación se enuncian los hallazgos evidenciados, durante el período de la Práctica Empresarial Dirigida, en la empresa objeto de estudio.

- a) Los inventarios físicos son realizados por el personal de bodega, sin ninguna supervisión. y tampoco se cuenta con alternativas de verificación, lo cual impide la certeza razonable de los registros del inventario.

- b) El ingreso físico del licor a la bodega es realizada por el asistente de bodega, en algunas ocasiones lo efectúa el bodeguero. En ningún momento se verifica si la factura o envío del proveedor coincide con lo que se recepciona físicamente en bodega, por lo que el riesgo de pérdida y robo es bastante alto.
- c) El personal de Bodega carece de manual de puestos, por lo que el personal ejerce funciones poco definidas que le fueron asignadas, lo que genera que las distintas operaciones sean realizadas en base a la experiencia del personal y no en base a los objetivos planteados por la empresa.
- d) La ausencia de supervisión de las existencias físicas hizo que la administración no se percatara de que tiene cierta cantidad de inventario obsoleto y de lento movimiento, lo que puede generar un alto costo financiero a largo plazo si no se definen procedimientos de control adecuados.
- e) El área de inventarios carece de manual de normas y procedimientos que permita la optimización de las operaciones relativas a este rubro.
- f) El bodeguero ha realizado ajustes al inventario a nivel de sistema, sin la autorización respectiva. Tal situación evidencia un control inadecuado de los accesos al sistema, lo que implica ajustes no verificados y que generan faltantes por robo.
- g) Los documentos de control (recepción de producto, traslado de producto, envío de producto) de bodega no incluyen nombre y firma de las personas que realizan la operación.

### **3.4 Razones Financieras**

El análisis financiero tiene el propósito de mostrar las relaciones existentes entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa y comparar su posición con otras del mismo giro del negocio.

A continuación se presentan los principales índices financieros de la empresa correspondiente al período de enero a diciembre 2011 analizado.

#### **3.4.1 Medidas de liquidez a corto plazo**

Un activo líquido es el que se puede convertir fácilmente en efectivo sin perder significativamente su valor original. La conversión de los activos en efectivo, en especial los activos circulantes, es el medio principal de la empresa para obtener los fondos necesarios para liquidar sus cuentas circulantes.

La “posición líquida” de una empresa es la capacidad de satisfacer sus obligaciones circulantes. Los activos circulantes son más fáciles de convertir en efectivo que los activos a largo plazo, por lo tanto, una empresa se considera más líquida que otra, si tiene una mayor proporción de sus activos totales bajo la forma de activos circulantes.

Una adecuada administración financiera de corto plazo –activos y pasivos circulantes – o capital de trabajo, requiere que se satisfagan las necesidades del capital de trabajo, como requisito básico para la supervivencia de la empresa.

Algunas razones de liquidez utilizadas comúnmente y que están incluidas en el presente análisis se detallan a continuación.

##### **3.4.1.1 Razón circulante**

Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro cercano. Se calcula al dividir los activos circulantes dentro de los pasivos circulantes:

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$$

(Caja, Cuentas por cobrar e inventarios) Q2,745,348.4/ (Pasivo a Corto) Q 1,808,488.1

En este caso la Razón Circulante significa que la empresa dispone de Q1.5 de activo para pagar cada Q1.00 que se tenga de pasivo a corto plazo.

### **3.4.1.2 Razón rápida o prueba ácida**

Indica en qué medida una empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin recurrir a su venta (inventarios). Se calcula al deducir los inventarios de los activos circulantes y dividir posteriormente la parte restante entre los pasivos circulantes:

$$\begin{aligned} \text{Razón rápida o prueba ácida} &= (\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes} \\ &= (2,745,348.4 - 1,794,190.0) / 1,808,488.1 = 0.53 \end{aligned}$$

El resultado es de Q 0.53 que la empresa dispone de activos líquidos por cada quetzal de pasivo a corto plazo.

### **3.4.1.3 Capital de Trabajo**

Indica en qué medida los activos circulantes exceden a los pasivos corrientes, es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes:

$$\begin{aligned} \text{Razón Circulante} &= \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes} \\ &= \text{Q } 2,745,348.4 - 1,808,488.1 = 936.9 \end{aligned}$$

El resultado o excedente es de Q936.9 miles y evidencia, pese a que la empresa pareciera tener una posición de liquidez adecuada respaldada por el excedente determinado, que debe prestar particular atención al manejo del inventario, ya que puede colocarla en una situación relativamente vulnerable para sostener su liquidez.

### **3.4.2 Indicadores de eficiencia**

Las razones de eficiencia proporcionan medidas para administrar los activos de una empresa. A continuación se detallan las razones analizadas.

#### **3.4.2.1 Razón de rotación de los activos totales**

Mide la rotación de la totalidad de los activos de la empresa. Se calcula al dividir las ventas entre los activos totales.

$$\begin{aligned} \text{Razón de Rotación de los Activos Totales} &= \text{Ventas} / \text{Activos totales} \\ 13,272,172.1 / 7,638,401.8 &= 1.74 \end{aligned}$$

El valor promedio de Q.1.74 indica que el volumen de las ventas generadas corresponde, en promedio, a 1.74 veces el valor de los activos totales; esto es, el promedio de veces que la empresa ha obtenido ingresos equivalentes a la inversión en sus activos. Dicho de otra manera, por cada quetzal que la empresa tiene disponible en activos, ha generado en promedio ese porcentaje de ventas.

#### **3.4.2.2 Razón de rotación de los activos fijos**

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y equipo, y ayuda a generar ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Razón de Rotación de los Activos Fijos} &= \text{Ventas} / \text{Activos fijos netos} \\ 13,272,172.1 / 4,893,053.5 &= 2.71 \end{aligned}$$

Es importante observar que como producto de la depreciación que han acumulado los activos de la empresa, constituido especialmente por el valor de edificios; el valor de las ventas representa en promedio 2.71 veces el valor de la inversión en activos fijos. Es decir, por cada quetzal que la

empresa tiene invertido en activos fijos generó, en el último año, 2.71 en ventas; o dicho en otros términos, 2.71 veces la empresa ha obtenido ingresos equivalentes a la inversión en activos fijos promedio.

### **3.4.3 Indicadores de Actividad o Gerencia**

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la Gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Por lo tanto, existen múltiples relaciones que suelen utilizarse para medir la actividad de la Gerencia, pudiéndose contar entre las principales:

#### **3.4.3.1 Días de inventario**

Hipotéticamente evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

$$\begin{aligned} \text{Días de Inventario} &= (\text{Inventarios} \times 360) / \text{Costo de Ventas} \\ &= 1,794,190.0 \times 360 / 5,564,204.7 = 48 \end{aligned}$$

En este caso, se observa que la empresa puede operar 48 días sin reponer su inventario

#### **3.4.3.2 Rotación de Inventario**

Indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventario} &= \text{Costo de Ventas} / \text{Inventarios} \\ &= 5,564,204.7 / 1,794,190.0 = 3.1 \end{aligned}$$

La rotación de inventario corresponde al período 2011 a 3.1 veces en el año. Es importante indicar que dentro del inventario existen productos obsoletos o de lento movimiento. Los

productos obsoletos corresponden a los importados, específicamente a los vinos los cuales pierden la calidad al carecer de un adecuado resguardo. El valor de este rubro asciende a Q 3,500.0

### **3.4.3.3 Análisis de Índices Financieros**

La Empresa Villa de Antaño, S.A. es una empresa con una posición financiera a nivel general estable de acuerdo al resultado de los índices financieros.

Pero a pesar de la estabilidad, se observan las deficiencias en el manejo del rubro más importante en su balance que es el Inventario, la falta de un control adecuado podría generar la falta de liquidez y no poder responder a los gastos generados por la operación.

## **3.5 Implicación Fiscal**

El registro de los ajustes del 2,011 por variaciones de inventario ascienden a un valor de Q 36,431.00 (Tabla No. 7) el cual fue registrado como gasto deducible en el cálculo del ISR del cierre del período fiscal 2011.

Se pagó Q 11,293.60 menos al realizar el registro como deducible, por lo que el riesgo de un reparo fiscal existe.

Por ajustes de inventario se registraron en el 2,012 Q70,994.70 (Tabla No.7) y la administración lo registró como gasto deducible, por lo que el riesgo de reparo existe, el cálculo de ISR correcto al cierre del 2,012 se detalla a continuación:

**Tabla 4**

Cálculo de ISR Año 2011 y 2012

<b>Descripción</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>Utilidad Bruta</i>	<b>590,344.0</b>	<b>547,693.0</b>
<i>Gastos No Deducibles</i>	<b>36,431.0</b>	<b>70,994.7</b>
<i>Utilidad Real</i>	<b>626,775.0</b>	<b>618,687.7</b>
<i>ISR 31% Real</i>	<b>194,300.3</b>	<b>191,793.2</b>
<i>ISR 31% Empresa</i>	<b>(183,006.6)</b>	<b>(169,784.8)</b>
<i>Variación No pagada a SAT</i>	<b>11,293.6</b>	<b>22,008.4</b>

Fuente: Villa de Antaño, S.A.

Partidas contables a registrar

Reclasificación de gastos por variaciones de inventario

<b>Descripción</b>	<b>Período</b>	
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Gasto No Deducible	36,431.00	70,994.70
Otros Gtos de Operación	36,431.00	70,994.70

Registro del ISR no cancelado a SAT

<b>Descripción</b>	<b>Período</b>	
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ISR Gasto	11,293.60	22,008.40
ISR por pagar	11,293.60	22,008.40

## **Capítulo 4**

### **4.1 Introducción**

El presente capítulo contiene el diseño de un sistema de control interno consistente en un manual de tareas, procedimientos y funciones del personal involucrado en los registros del área de inventarios, los cuales servirán de guía al Coordinador Administrativo, y personal de Contabilidad y Bodega. El mismo se elaboró con base en las deficiencias encontradas en la empresa objeto de estudio.

El manual de procedimientos da a conocer el detalle de las operaciones necesarias para llevar a cabo las actividades relacionadas con el proceso de distribución de productos masivos dentro de la empresa. Para facilitar su comprensión se dividió en tres procedimientos: compra, almacenamiento y despacho de artículos para la venta.

Posterior a la autorización y aprobación del manual por parte de las autoridades de Villa de Antaño, S.A. se iniciará el proceso de implementación, distribución y capacitación a las personas involucradas en los procedimientos. Paralelamente se evaluará cada fase enunciada, con el único fin de obtener los mejores resultados o de diseñar los cambios que las necesidades demanden.

### **4.2 Antecedentes**

Los inventarios físicos son realizados por el personal de bodega, sin que participe ninguna persona ajena a esta área. Las diferencias son ajustadas sin la autorización respectiva, de acuerdo al análisis de control interno (Anexo 7).

Las operaciones eran registradas en el sistema contable, de acuerdo a los criterios propios del personal encargado del área de inventarios, y estas decisiones son desconocidas por la administración. Los faltantes originados por los controles inadecuados, al cierre del 2011, ascienden a la cantidad de Q 36,431.00.

### 4.3 Justificación

El diseño e implementación de un manual de control de procedimientos de inventario eficiente, proveerá a la empresa los instrumentos necesarios para el soporte constante, y el funcionamiento acorde y coherente de los inventarios. Permitirá controlar el 23.5% del activo que corresponde al cierre 2011.

La información brindada por los manuales de procedimientos proveerá a la empresa una herramienta escrita que describirá el flujo de un proceso o de las operaciones necesarias. También beneficiará a los nuevos trabajadores porque les facilitará la identificación de los procesos y la forma en que debe realizar las funciones propias del cargo que ocupa.

### 4.4 Estructura del Manual

Se describen los procedimientos necesarios de control de las actividades principales de bodega

<b>LOGOTIPO NIT Dirección Teléfono</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS</b>	<b>CÓDIGO REVISIÓN PÁGINA</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>		
<b>HOJA DE AUTORIZACIÓN</b> _____		<b>1</b>
<b>OBJETIVO DEL MANUAL</b>		
Objetivo General _____		<b>2</b>
Objetivos Específicos _____		<b>2</b>
<b>TRANSACCIONES PARA INVENTARIOS</b> _____		<b>3</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		
Inventarios Cíclicos _____		<b>4</b>
Control contable del Inventario _____		<b>5</b>
Compra de Licor _____		<b>6</b>
Venta de Licor _____		<b>7</b>
<b>ANEXOS</b> _____		<b>8</b>

## 4.5 Hoja de Autorización

Se registra la firma de la persona que elabora el manual y las firmas de las personas que lo aprueban, en la parte inferior del documento se indica la fecha en que el manual fue autorizado.

<b>Logotipo</b> <b>Nit:</b> _____ <b>Dirección:</b> _____ <b>Teléfono:</b> _____	<b>Manual de procedimientos para el control de inventario</b>	<b>Revisión</b> <b>Página</b> _____
<b>1. Hoja de autorización</b>		
<p>El presente Manual de procedimientos para el control de inventarios de La Villa de Antaño, S.A. contiene información sobre el proceso de distribución de productos masivos. Tiene como objetivo ser una herramienta administrativa que en su conjunto presente la forma específica de llevar a cabo las actividades del proceso de distribución, lo que constituye un mejor control para el área de inventarios.</p>		
<b>Elabora</b>		
_____ Israel de Jesús Pérez Machaca Autor del Manual		
<b>APRUEBA</b>		
_____ Luis Marroquin Gerente Administrativo		
Guatemala, octubre 2012		

## 4.6 Objetivos del Manual

### a) Objetivo General

Salvaguardar y custodiar los inventarios, así como, los registros contables de Villa de Antaño S.A.

### b) Objetivos Específicos

- Proporcionar los lineamientos necesarios para un control interno adecuado del área de inventarios.
- Ser una herramienta fácil de utilizar para el personal asignado al área de inventarios.
- Facilitar a la administración el control del área de inventarios
- Facilitar la implantación de un mejor método de trabajo

## 4.7 Transacciones de Inventarios

Las transacciones a utilizar en el área de inventarios son las siguientes:

**Tabla 5**  
**Transacciones de Inventario**

No.	Reporte	Descripción
1	MB52	Existencias teóricas en el momento en que se genere el reporte, sirve de base para un inventario físico
2	MB51	Detalla los movimientos de entrada y salida en un rango de fechas, asimismo incluye los movimientos por ajustes
3	MC.9	Proporciona el saldo contable por cuenta de las existencias en el momento en que se genere el reporte.
4	MB5B	Detalla la rotación del inventario por producto en un rango de fechas
5	MB58	Detalla los productos registrados en consignación
6	MBL5N	Detalla la cantidad de inventario que se encuentra en tránsito
7	MIGO	Proporciona la información por operación de entrada o salida registrada en el sistema, a través de un No. de Documento que genera el sistema al grabar la operación.

Fuente: Propia

## **4.8 Procedimientos de Inventarios Físicos**

### **a) Objetivo**

Determinar variaciones y el origen de éstos, asimismo definir con la administración el registro de los ajustes, esto es supervisado por Contabilidad y Auditoría.

### **b) Responsabilidades**

Las personas responsables de llevar a cabo este procedimiento son:

- Encargado de Bodega ( programar inventarios cíclicos y cumplir con el procedimiento autorizado)
- Coordinador Administrativo (Realizar la convocatoria a los involucrados en el procedimiento y autorizar los ajustes si corresponden de las variaciones determinadas junto con las áreas de supervisión)
- Contabilidad (Programar por lo menos 2 inventarios al año y realizar la verificación de los ajustes determinados por variaciones)
- Auditoría (Verificar que se cumpla con el procedimiento autorizado)

## **4.9 Procedimiento para Inventarios Cíclicos**

- 2 veces por semana realizar inventarios a 6 productos determinados por el Jefe de Bodega y verificados por el Coordinador Administrativo.
- Imprimir el reporte de existencias teóricas (MB52)
- Verificar que no exista nada pendiente de operar
- Realizar el conteo físico junto al auxiliar de bodega y determinar las variaciones respectivas
- Trasladar las variaciones al Coordinador Administrativo con los comentarios del origen de éstos
- El coordinador Administrativo verificará los comentarios de las variaciones y deducirá responsabilidades.

- El bodeguero consolidará la información de las variaciones y se lo traslada al Coordinador Administrativo y en la verificación del inventario por Contabilidad y Auditoría, solicitará que se realicen los ajustes necesarios.
- Una vez autorizados, el bodeguero realizará los ajustes verificados por Contabilidad y Auditoría

## Ilustración No. 2

### Procedimiento de Inventarios Físicos

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS FISICOS					
Empresa: <b>Villa de Antaño, S.A.</b>					
Hoja: <b>1/1</b>					
Fecha: <b>Octubre 2012</b>					
DESCRIPCION	RESPONSABLE	AUXILIAR DE BODEGA	BODEGA PRINCIPAL	AUDITORIA Y CONTABILIDAD	GERENTE ADMINISTRATIVO
Inicio del procedimiento			Inicio		
Imprime el reporte de las existencias para iniciar el conteo fisico y el reporte es MB52	Bodeguero		1		
Verifica que no exista alguna operación pendiente de registrar	Bodeguero		2		
Realiza el conteo fisico junto al auxiliar y determinan variaciones	Bodeguero	3	3		
Verifica las variaciones y los comentarios del bodeguero sobre el origen de éstos y deduce responsabilidades	Gerente Administrativo				4
Traslada las variaciones a bodega para el resguardo del documento	Gerente Administrativo		5		
Bodega trasladada a Auditoria y Contabilidad para la verificación y registro de las variaciones	Bodeguero		6		
Auditoria y Contabilidad verifican y avalan las variaciones y ajustes respectivos	Auditoria y Contabilidad			7	
Realiza el ajuste por variaciones	Bodeguero		8		
Fin del procedimiento			Fin		

Fuente: Propia

## 4.10 Procedimientos de Control Contable del Inventario de Licor

### a) Objetivo

Tener un adecuado control del inventario de licor y de los procedimientos de registro y custodia del mismo, para amparar la certeza razonable de los saldos contables correspondientes a las cuentas de inventario, con respecto a los valores reflejados en el sistema de inventario.

### b) Procedimientos

- El departamento de contabilidad verificará, de forma quincenal, los reportes generados del sistema para verificar los saldos contables de inventarios.
- El encargado de bodega debe tener los documentos de ingresos y/o salidas de inventario, para verificar las autorizaciones. Se determinará, a través del código de usuario, los movimientos de inventario realizados.
- El encargado de bodega imprimirá los lunes, el reporte que le indique la cantidad de existencias hasta ese momento y lo utilizará para realizar el inventario físico.
- Los resultados de los inventarios serán resguardados en un folder, junto con las existencias teóricas y los conteos físicos y los cuales trasladará, de forma digital, a contabilidad, con copia al Coordinador Administrativo.
- Una vez recibida la información, el Coordinador Administrativo detallará en un archivo, en la que compilará semanalmente las variaciones. Estas variaciones le servirán de base al contador para la realización de inventarios quincenales.
  
- Los resultados determinados por bodega serán confirmados en un inventario físico, en el que participará personal de contabilidad y auditoría. El inventario se realizará de forma quincenal, por un período de 3 meses, hasta tener el adecuado control de la bodega. Posteriormente se realizará de forma semestral.
- Los resultados determinados por contabilidad y auditoría serán presentados al Coordinador Administrativa, y se solicitará la autorización para realizar los ajustes.

- Una vez recibida la autorización, el contador trasladará las variaciones al encargado de bodega, para que realice los ajustes determinados. Posteriormente, el contador realizará pruebas para verificar que los movimientos de ajuste correspondan a los autorizados.
- Contabilidad verificará los movimientos de inventario, y evitará ajustes no autorizados. Los movimientos que verificarán son:

101 Ingreso a inventario a través de una orden de compra o pedido.

102 Anulación de ingreso a inventario.

201 Traslado de productos a otras bodegas de la empresa.

202 Anulación de traslado de producto.

633 Salida de inventario a través de una factura.

634 Anulación de salida de inventario.

Z20 Salida de inventario a través de ajustes autorizados.

- Contabilidad verificará que toda operación quedará debidamente documentada (ver flujograma en Ilustración 2 Procedimiento de Control Contable), desde su ingreso a bodega y sus respectivos traslados, hasta la salida de inventarios a través de su factura respectiva y/o ajustes autorizados.
- Cualquier movimiento no autorizado detectado por Contabilidad será trasladado al Coordinador Administrativo para que informe y presente las autorizaciones respectivas.

### Ilustración No. 3

#### Procedimiento de Control Contable

Flujograma del procedimiento de control contable				
Empresa: <b>Villa de Antaño, S.A.</b>				
Hoja: <b>1/1</b>				
Fecha: <b>Octubre 2012</b>				
Descripción	Responsable	Contabilidad	Bodega Principal	Gerente Administrativo
Inicio del procedimiento.		Inicio		
De forma quincenal verificará, a través de los reportes, los saldos de inventarios.	Auxiliar Contable	1		
El encargado de bodega debe tener los documentos de ingresos y salidas, y verificará que los movimientos estén debidamente documentados.	Bodeguero		2	
Emitirá un reporte cada semana para realizar el inventario físico	Bodeguero		3	
Las variaciones determinadas en los inventarios serán archivadas, y se trasladarán a Gerencia Administrativa y contabilidad.	Bodeguero		4	
Las variaciones determinadas por bodega serán trasladadas a un archivo en excel, y éstas le servirán de referencia al realizar el inventario físico quincenal.	Auxiliar Contable	5		
Se realizará un inventario quincenal en la que participarán, contabilidad y bodega, este se realizará en un periodo de 3 meses hasta que se tenga un control adecuado de la bodega.	Auxiliar Contable y Bodeguero	6	6	
Las variaciones determinadas en el inventario físico se trasladarán a la Gerencia Administrativa, ésta solicitará el registro de los ajustes, y posterior al proceso se verificará que éstos se realicen de forma adecuada y sean los que correspondan registrar.	Contabilidad, Bodeguero y Gerencia Administ.	7	7	7
Fin del procedimiento.			Fin	

Fuente: Propia

#### 4.11 Procedimiento de compra de licor y registro en el Sistema de Inventario

##### a) Objetivo

Que los procedimientos que se realicen al momento de ingresar información al sistema de inventario y del ingreso físico a bodega, sean los adecuados y que brinden la razonabilidad de las operaciones ejecutadas.

##### b) Procedimientos

- El Coordinador Administrativo emite un pedido de acuerdo a las necesidades de stock de bodega, en el pedido u orden de compra detallará los productos con los códigos y la cantidad que se comprará.

- El proveedor trasladará el producto a la bodega de la empresa Villa de Antaño S.A., en la cual el bodeguero verificará que la existencia física coincida con la orden de compra y de la misma forma con la factura.
- El bodeguero ingresará a la bodega el producto recibido físicamente y realizará el registro en el sistema, a través del movimiento 101 (ingreso a Bodega, a través de una orden de compra).
- El bodeguero imprimirá una orden de Ingreso de mercancías, la cual dará al proveedor para que la entregue en caja, para la emisión de la contraseña respectiva. Dicha orden detallará el código del producto, el producto y la cantidad que físicamente se está recibiendo.
- En Caja se recibirá la documentación de compra (orden de compra, recepción del producto y factura), se ingresará al sistema la factura para poder registrar la cuenta por pagar y emitir el cheque en el plazo de crédito establecido

### Formato de Pedido de Producto

<b>LOGO DE EMPRESA</b>	<b>Pedido No.</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>																																																
	<b>Fecha</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Código</th> <th style="width: 40%;">Producto</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> <th style="width: 10%;">Unidad de Medida</th> <th style="width: 10%;">Precio Unitario</th> <th style="width: 10%;">Valor Total con IVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> </tbody> </table>	Código	Producto	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Valor Total con IVA																																					<b>TOTAL</b>						
Código	Producto	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Valor Total con IVA																																												
<b>TOTAL</b>																																																	
<b>Solicitante</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>																																																	
<b>Firma</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>																																																	

## Formato de Ingreso de Mercancías

<b>LOGO DE EMPRESA</b>	<b>Pedido No.</b>	<input type="text"/>	
<b>Factura No.</b>	<input type="text"/>	<b>Fecha</b>	<input type="text"/>
<b>Código</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Almacén</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Recibe</b>	<input type="text"/>	<b>Entrega</b>	<input type="text"/>
<b>Firma</b>	<input type="text"/>	<b>Firma</b>	<input type="text"/>

## Ilustración No. 4

### Procedimiento de Compra

Flujograma de procedimientos de compra					
<b>Empresa:</b> Villa de Antaño, S.A. <b>Hoja:</b> 1/1 <b>Fecha:</b> Octubre 2012					
Descripción	Responsable	Contabilidad	Bodega Principal	Depto. Compras	Gerente Administrativo
Inicio del procedimiento de compra.			Inicio		
Verifica en el sistema las existencias de los productos e informa al Gerente Administrativo de la necesidad de compra de producto.	Bodeguero		1		
Crea una solicitud de pedido con el detalle del código del producto y cantidad.	Gerente Administrativo				2
El departamento de compras crea el pedido u orden de compra.	Coordinador de Compras			3	
Se descarga en bodega el producto comprado y se procede a realizar el conteo vrs. Pedido.	Bodeguero		4		
Se genera un documento de recepción de pedido y se imprime una copia al proveedor, para que entregue la recepción y la factura a contabilidad	Bodeguero		5		
Los productos deben de ser colocados en su rack respectivo dentro de la bodega principal.	Bodeguero y auxiliares		6		
En caja se recibirá la siguiente documentación: el pedido, la recepción del producto y la factura y se emite una contraseña de pago.	Caja	7			
Fin del procedimiento de compras.			Fin		

Fuente: Propia

### 4.12 Procedimiento de Salida por Venta de Licor

#### a) Objetivo

Que los controles internos administrativos y contables sean los adecuados y brinden una razonabilidad del proceso de salida por venta de licor.

#### b) Procedimientos

- En el área de ventas se atenderá a los clientes proporcionándoles la información necesaria. Si el cliente decide realizar la compra se verificarán, en el sistema de inventarios, las existencias de los distintos productos que distribuye la empresa.
- El vendedor ingresa, al módulo de facturación, los distintos productos que comprará el cliente. Se mandará a imprimir y se le entregará al cliente.

- En la factura se detallará la cantidad de productos vendidos. Posteriormente, el encargado de bodega rebajará estos productos.
- El cliente con la factura pasa a caja para cancelar el monto de la factura. El cajero procederá a cobrar la factura al cliente, la cual podrá ser pagada en efectivo o con tarjetas de débito o crédito. Si el cliente tiene crédito la vendedora deberá indicarlo al momento de grabar la factura. Si cancela en efectivo, con cheque o con tarjeta de crédito, el cajero colocará a la factura, y a las respectivas copias, el sello de CANCELADO; entregará al cliente la factura original, una copia al bodeguero, otra copia la archivará y la tercera copia la trasladará a contabilidad.
- El bodeguero recibirá la factura, de manos del cliente, y localizará los productos descritos en la misma para entregárselos debidamente empacados. También le devolverá la factura original al cliente, con el sello de entregado. Solicitará al cliente que le firme la copia de la factura como constancia de entrega.
- El bodeguero entregará al cliente el producto y solicitará a éste que revise su mercadería para verificar si corresponden a lo que solicitó y pagó para posteriormente archivar su copia.
- Posteriormente el bodeguero verificará la operación en el sistema, a través del número de movimiento de salida, y le dará el visto bueno al proceso. En ese momento se registrará contablemente la salida del inventario.

## Ilustración No.5

### Procedimiento de salida por venta

<b>Flujograma del procedimiento de salida por venta</b>				
<b>Empresa:</b> Villa de Antaño, S.A.				
<b>Hoja:</b> 1/1				
<b>Fecha:</b> Octubre 2012				
Descripción	Responsable	Ventas	Bodega principal	Caja
Inicio del procedimiento.		Inicio		
Atiende al cliente, proporciona la información de los productos y verifica en el sistema si hay stock del producto.	Vendedor	1		
Emite la facturación, en donde indica la cantidad de producto que compró el cliente, e imprime la factura y se la entrega al cliente.	Vendedor	2		
El movimiento de facturación emitirá un picking que reservará el producto detallado en la factura.	Vendedor	3		
El cliente pasa a caja a cancelar la factura, en efectivo, cheque o tarjeta de crédito.	Caja			4
El cajero imprime el recibo de caja y se lo entrega al cliente junto a la factura, en la cual indicará el sello de cancelado, le entregará al cliente la factura junto a sus copias	Caja			5
El bodeguero recibe la factura y localiza el producto que ésta detalla, luego solicita al cliente que verifique si el producto es el que solicitó y éste firma la copia de la factura de recibido.	Bodeguero		6	
El bodeguero verifica el número de picking y le da el visto bueno a la operación, luego registra a nivel contable la salida del del producto.	Bodeguero		7	
Fin del procedimiento.			Fin	

Fuente: Propia

### 4.13 Viabilidad de la propuesta

La propuesta presentada en este informe es viable, en virtud de que la Gerencia está interesada en mejorar su sistema de control en el área de inventarios, tanto así que en la actualidad se realizan inventarios físicos recurrentes.

La empresa cuenta con un software que permite registrar las operaciones del inventario en la forma propuesta en el presente informe, y mantiene la información financiera actualizada, por lo que no es necesaria la implementación de un nuevo sistema.

Para ejecutar la propuesta se hacen necesarios los siguientes recursos:

a) Recurso Humano

Se propone el cambio del personal existente en bodega y la capacitación del nuevo personal de acuerdo al manual de control del área de inventarios, tanto en los controles operativos como del sistema. Se estima que en cuatro meses el inventario estará controlado y sin variaciones. No se necesita invertir capital porque el nuevo personal se contratará con el mismo presupuesto, y la capacitación será parte del aporte del investigador, como valor agregado a la propuesta.

b) Recurso físico

Para el adecuado almacenamiento de los licores en las bodegas, la empresa cuenta con suficientes estanterías y espacio físico, en donde se colocarán los productos por tipo y código.

c) Recurso técnico

El sistema existente es el adecuado y proporciona la información necesaria, de forma oportuna y razonable, siempre y cuando la información que se ingresa sea la adecuada.

Se capacitó al personal sobre los beneficios del uso del sistema y de los reportes, para mantener un control adecuado en el área de inventarios.

#### **4.14 Resultados de la Implementación del Manual de Procedimientos**

La implementación del manual fue aceptada por la Administración y recibió el apoyo necesario para que los resultados que se obtuvieran fueran satisfactorios. Se redujeron las variaciones de los inventarios en un 90%, y el personal de bodega recibió la capacitación necesaria para la realización de las actividades asignadas.

La utilidad al cierre del 2012 reflejó un aumento del 8% con respecto al resultado obtenido en el 2011, este aumento debió haber sido mayor, debido a que en el resultado del 2012 se registró variaciones por Q 70,994.70.

**Tabla No. 6**  
**Villa de Antaño, S.A.**  
**Estado de Resultados Comparativo**  
**De Enero a Diciembre**  
**Expresado en Quetzales**

<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>Variación</b>
Ventas Brutas	14,156,890.0	13,272,172.1	884,717.9
Descuento Sobre Ventas	(565,897.0)	(479,049.2)	(86,847.8)
Devoluciones Sobre Ventas	(100,765.0)	(116,975.9)	16,210.9
<b>Ventas Netas</b>	<b>13,490,228.0</b>	<b>12,676,147.0</b>	<b>(70,636.9)</b>
Costo De Ventas	6,134,567.0	5,564,204.7	570,362.3
Gastos Variables De Operación	435,676.0	361,699.1	73,976.9
<b>Ganancia Antes de Operación</b>	<b>6,919,985.0</b>	<b>6,750,243.2</b>	<b>644,339.2</b>
Gastos De Venta	1,376,890.0	1,289,862.8	87,027.2
Gastos De Administracion	4,456,875.0	4,329,630.0	127,245.0
Otros Ingresos Y Costos Local	495,876.0	583,057.3	(87,181.3)
<b>Resultado de Ejercicio</b>	<b>590,344.0</b>	<b>547,693.0</b>	<b>42,651.0</b>
<b>ISR 31%</b>	<b>183,006.6</b>	<b>169,784.8</b>	<b>13,221.8</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>407,337.4</b>	<b>377,908.2</b>	<b>29,429.2</b>

Fuente: Villa de Antaño, S.A.

#### 4.14.1 Inventarios Físicos

En la Tabla 4 se presentan los saldos del cierre 2011 y las variaciones, determinadas en los inventarios físicos realizados a partir de la implementación del Manual de procedimientos de control de inventarios. Como resultado de la ausencia de control en el área de inventarios, las variaciones determinadas eran materiales.

**Tabla 7**  
Variaciones de Inventarios Físicos

Producto	Inventarios 2012									
	Variación 2011		14-sep-12		30-sep-12		15-oct-12		31-oct-12	
	Faltante	Sobrante	Faltante	Sobrante	Faltante	Sobrante	Faltante	Sobrante	Faltante	Sobrante
A	2,569.9		3,443.7		2,135.1					
B	3,245.1		4,023.9		2,253.4		560.0		159.0	
C	4,589.9	1,478.0	5,599.7		3,359.8					
D	3,490.3		5,026.0	786.0	3,870.0	786.0				
E	3,879.4		4,577.7		4,074.1					
F	2,467.9		2,813.4		2,278.9					
G	1,367.5		1,545.3		1,205.3		350.0			
H	1,298.2	892.1	1,415.0		1,047.1					
I	1,509.3		1,675.3		1,189.5		344.0		98.0	
J	988.1		1,067.1		811.0					
K	389.5	110.8	475.1		332.6					
L	678.4		780.2		592.9					
M	1,198.0		1,425.6		955.2					
N	589.0		659.7		475.0					
Ñ	449.1		525.4		394.0		125.0			
O	346.9		426.7		290.1					
P	688.3		757.2	886.0	537.6	886.0				
Q	1,409.5		1,465.8		1,158.0					
R	1,100.0		1,452.0		1,248.7					
S	299.0		302.0		265.8					
T	990.8		1,070.0		866.7					
U	210.0		222.6		178.1					
V	433.1		498.1		358.6					
W	1,133.9	320.9	1,156.6		809.6					
X	770.4		901.4		594.9					
Y	188.1		208.8		177.5					
Z	911.9		1,003.1		842.6					
AA	550.2		621.8	908.1	485.0	908.1				
AB	1,040.2	238.1	1,227.4		1,006.5					
AC	689.1		799.3		703.4					
<b>Total</b>	<b>39,470.8</b>	<b>3,039.9</b>	<b>47,165.9</b>	<b>2,580.1</b>	<b>34,497.0</b>	<b>2,580.1</b>	<b>1,379.0</b>	<b>-</b>	<b>257.0</b>	<b>-</b>
<b>Neto</b>		<b>36,431.0</b>		<b>44,585.8</b>		<b>31,916.9</b>		<b>1,379.0</b>		<b>257.0</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las variaciones determinadas en 2011 (Q36,431.00) fueron ajustadas en el mes de enero 2012, a partir de los ajustes de enero no se había realizado otro inventario que determinara si existían nuevas variaciones.

En la evaluación del control interno de inventarios se propuso la implementación de inventarios recurrentes de forma quincenal, los cuales iniciaron el 14 de septiembre de 2012, en éste participó personal de contabilidad, auditoría y bodega, dando como resultado una variación de Q 44.585.80. A solicitud de la administración, en las siguientes dos semanas se investigó el origen de la variación y sólo se pudo detectar Q 12,600.00 que corresponden a consignaciones de producto que no fueron documentadas oportunamente. El resto de la variación (Q31,985.80) no fue documentado por lo que se solicitó la autorización a la Administración y se realizaron los ajustes respectivos.

En un segundo inventarios se determinó una variación neta de Q 31,916.90, a la cual administración solicitó la autorización para registrar los ajustes necesarios. Estos ajustes fueron realizados por bodega y verificados por el personal de contabilidad y auditoría interna.

Se realizaron inventarios posteriores al ajuste y se observó que las variaciones eran inmatrimales. Estos se ejecutaron el 15 de octubre de 2012, con una variación de Q 1,379.00; y el 31 de octubre de 2012 con una variación de Q257.00.

El personal de bodega, como valor agregado a sus atribuciones, realiza inventarios cada dos días de un producto distinto, lo que ha permitido un mayor control y detección de alguna operación mal registrada.

#### **4.14.2 Restricción de Accesos**

Se determinó que el bodeguero en el período 2012 ha realizado ajustes de bodega por un valor de Q 5,456.00 los cuales no tenían la autorización respectiva.

Se evaluaron los accesos y se delimitaron de acuerdo a las atribuciones asignadas al puesto, por lo tanto, el bodeguero tendrá acceso al movimiento de ajuste de bodega, al quedar autorizado el ajuste de las variaciones determinadas en los inventarios físicos de fin de año. Las modificaciones a los accesos se realizaron a partir del uno de octubre.

#### 4.14.3 Reportes de Sistema

Los reportes de movimientos de inventario (entrada y salida) del sistema se realizan de forma semanal, y son proporcionados al personal de contabilidad y al Coordinador Administrativo. El reporte el cual contiene las existencias en el momento en que se obtiene la información, y sirve como base para efectuar los inventarios físicos.

Al existir una supervisión cercana de las operaciones registradas en el sistema, se genera la confianza razonable de la existencia de los licores, tanto física como contable.

Se realizaron capacitaciones al personal involucrado con el tema de inventarios, sobre los distintos reportes que proporciona el sistema, siendo los más importantes los que se detallan en la Tabla 5.

**Tabla 8**

#### Transacciones del Sistema Contable para control inventarios

No.	Reporte	Descripción
1	MB52	Existencias teóricas en el momento en que se genere el reporte, sirve de base para un inventario físico
2	MB51	Detalla los movimientos de entrada y salida en un rango de fechas, asimismo incluye los movimientos por ajustes
3	MC.9	Proporciona el saldo contable por cuenta de las existencias en el momento en que se genere el reporte.
4	MB5B	Detalla la rotación del inventario por producto en un rango de fechas
5	MB58	Detalla los productos registrados en consignación
6	MBL5N	Detalla la cantidad de inventario que se encuentra en tránsito
7	MIGO	Proporciona la información por operación de entrada o salida registrada en el sistema, a través de un No. de Documento que genera el sistema al grabar la operación.

Fuente: Sistema Contable SAP

#### **4.14.4 Otros resultados**

##### **a. Personal de Bodega**

Se verificaron las actividades realizadas por el personal asignado a bodega y personal involucrado con el tema de inventarios, y se determinó que el personal de bodega no ha cumplido con las distintas atribuciones.

Se presentaron los resultados de inventarios y las deficiencias de control, al Coordinador Administrativo, quien optó por realizar el cambio de personal de bodega. Al nuevo personal se le proporcionó el manual de control de inventarios y el manual de puesto.

Asimismo, se realizaron capacitaciones sobre los manuales y los distintos reportes que ofrece el sistema contable para facilitar el control de inventarios.

##### **b. Accesos a Bodega**

Se identificaron las áreas de las distintas bodegas de la empresa y se informó al personal de las restricciones para ingresar a las bodegas, también se les explicó que se ejecutarán sanciones disciplinarias para quien incumpla las nuevas normas.

##### **c. Recepciones de Producto**

El bodeguero verificará que el producto físico coincida con la factura y pedido de compra. Una vez el bodeguero esté satisfecho con la verificación física y la documentación de respaldo, imprimirá del sistema contable un documento que se llama “Recepción de mercancías”. Este instrumento deberá adjuntarse a la factura, para poder realizar el pago por la compra. A los procedimientos de control se les agregó las sanciones que se aplicarán si estos se incumplieran.



#### **4.15 Cronograma de Actividades**

El cronograma de las actividades realizadas en el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (Ilustración 6) fue adaptado a los horarios de atención de la empresa donde se realizó el estudio, lo que permitió darle cumplimiento a lo establecido en el mismo.

**Ilustración 6**  
Cronograma de Actividades

No.	Descripción de Actividad	2012												2013																
		Abr		May			Jun				Jul			Agos		Sept			Oct		Nov		Dic		Ene		Mar			
		1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Curso Práctica Empresarial Dirigida	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
2	Contacto con la Empresa	■	■	■																										
3	Análisis Preliminar y Planeación del Estudio			■	■																									
4	Elaboración de Instrumentación				■	■																								
5	Recopilación de la Información					■	■	■																						
6	Elaboración del Diagnóstico					■	■	■	■																					
7	Identificar los Posibles Riesgos e Identificar las Áreas Críticas					■	■	■	■																					
8	Presentación de Propuesta					■	■	■	■																					
9	Recolección y análisis de material bibliográfico					■	■	■	■																					
10	Preparación del borrador del Anteproyecto					■	■	■	■																					
11	Reuniones estudiante-tutor						■				■																			
12	Revisión de avance del informe por tutor										■				■						■									
13	Elaboración de correcciones sugeridas por el tutor														■	■					■	■								
14	Entrega de informe final de práctica																				■	■								
15	Entrega del Informe a Revisor(a)																				■	■								
16	Entrega de Informe Revisores a Decano																				■									
17	Exámenes Privado																										■			
18	Graduaciones																												■	

## Conclusiones

1. La empresa carece de controles internos contables administrativos respecto al inventario físico de licor, que le permitan tener certeza del adecuado proceso de las operaciones del área de inventario. Aun cuando utilizan algunos procedimientos relativos al manejo del inventario, estos no están claramente definidos, por lo que da margen a la existencia de riesgos, errores e irregularidades.
2. La empresa carece de manuales de puestos de empleados, y de manual de normas y procedimientos para el manejo de inventario, en donde se encuentren plasmados los procedimientos contables administrativos, relativos a la optimización de los procesos y operaciones relacionadas con el manejo del inventario.
3. Los procedimientos y operaciones relacionadas al inventario, y las transacciones que se ejecutan en el sistema de inventario de licor son realizadas por personal de bodega, sin que exista una supervisión adecuada de la administración y de contabilidad.
4. El inventario físico de licor de la bodega se realiza irregularmente y sólo interviene el personal de bodega. Los resultados no se informan a la administración, ni a contabilidad; por lo que se presume es una debilidad en el control de esta área.
5. Los inventarios de mercaderías para la venta son el principal activo dentro del Estado de Situación General, porque con su venta se obtienen los recursos financieros necesarios para cubrir los demás gastos.

## **Recomendaciones**

1. Es indispensable la implementación de los manuales de normas y procedimientos y los manuales de puestos de personal que contienen la información relativa a los procedimientos contables-administrativos, que servirán de guía para la realización de las operaciones del manejo de inventario de licor, así como para optimizar la administración del inventario y asegurar procedimientos adecuados de dichas operaciones.
2. Es de vital importancia que el departamento de contabilidad participe y supervise en forma más directa los procesos relacionados al inventario, por lo que debe designar a un auxiliar contable que verifique las operaciones relacionadas a esta área, por un período de tres meses, mientras la administración logra controlar el inventario.
3. Se recomienda realizar inventarios físicos mensuales, en un período de seis meses, para controlar las diferencias determinadas y en la cual participará personal de bodega, contabilidad y auditoría.
4. Derivado de la importancia que tiene el rubro de inventarios dentro del activo de la empresa, no sólo por su cuantía, sino porque de éste depende la generación de utilidades de la misma, se recomienda, una adecuada supervisión del Coordinador Administrativo y la práctica de pruebas aleatorias para determinar si existen variaciones en esta área con el fin de minimizar los riesgos de faltantes u operaciones erróneas.

## Referencias Bibliográficas

### a) Bibliográficas

1. Arens Alvin A. (2004). *Auditoría un enfoque integral*. España: Editorial Prince May Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición.
2. Neuwirth, P.D. y Levy J.F. (2000). *Enciclopedia de la Auditoría*. España: McGraw-Hill
3. Serech, E.L. (2005). *Tesis Elaboración e Implementación del Manual de Procedimientos para el control de Inventarios en una Empresa Distribuidora*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Universidad Panamericana de Guatemala. (2009). *Manual de estilo para trabajos académicos*. Guatemala: Upana.
5. Universidad Panamericana de Guatemala. (2009). *Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida*. Guatemala.
6. Whittington, O.R. y Pany K. (2005). *Principios de Auditoría*. Decimocuarta edición. México D.F.: McGraw-Hill

### a) Electrónicas

7. Fernández, J. (2012). *Administración de Inventarios*. Recuperado: 30.09.2012 [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
8. Marquez Bravo, F. (2012). *Razones Financieras*. Recuperado: 15.10.2012. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
9. Medina, A. (2012). *Razones financieras*. Recuperado 04.10.2012. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## Anexo 1

### Narrativa del Departamento de Contabilidad

Empresa Villa de Antaño, S.A.  
Evaluación del Control Interno  
Área de Inventarios de Licores

**PT CI**

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **mayo 2012**

#### **Cédula narrativa del Departamento de Contabilidad**

Se entrevistó al contador general de la empresa, quien indica que dentro de sus principales actividades se encuentra la centralización de la información contable-financiera generada en su departamento, para posteriormente realizar los ajustes que se necesiten para el cierre de los correspondientes estados financieros. Así mismo, ejerce las funciones de control sobre el personal a su cargo y del departamento.

Para realizar sus funciones en el área de inventarios cuenta con auxiliares contables, a quienes les tiene asignadas diversas tareas de registro y control entre las cuales se pueden mencionar: verificación de ciertos movimientos de inventarios de los productos de la empresa; elaboración y pago de impuestos; elaboración de planilla y cálculo de sueldos; inventarios físicos al cierre del ejercicio, y digitación de ajustes contables.

Según indica el Contador la contabilización de las transacciones y registros contables se realizan a través del sistema contable llamado SAP; las partidas contables se elaboran con base a la lógica establecida por las distintas operaciones que se ingresan a este sistema.

## Anexo 2

### Narrativa del Coordinador Administrativo

Empresa Villa de Antaño, S.A.

**PT CI2**

Evaluación del Control Interno

Área de Inventarios de Licores

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **mayo 2012**

#### **Cédula Narrativa del Coordinador Administrativo**

Se entrevistó al Coordinador Administrativo, quien indica que dentro de sus principales actividades se encuentran la administración y control general de la tienda; control sobre compras y ventas de licor; control, custodia y manejo del inventario de acuerdo a la información proporcionada por el bodeguero; elabora los de pedidos de compra bajo supervisión de la gerencia general; mantiene un adecuado equilibrio del inventario, y tiene a su cargo el control y manejo de la bodega de licor. También realiza tareas administrativas como investigaciones de mercado, políticas de venta y descuento, publicidad y control general del departamento.

Para la realización de sus funciones cuenta con personal a su cargo, dentro de los que se encuentra una secretaria y tres vendedores de licor y servicios; y personal que labora dentro de la bodega de licor el cual incluye un Jefe de Bodega y auxiliares.

El personal a cargo no posee por escrito un detalle de las actividades que realizan diariamente.

### **Anexo 3**

## **Narrativa del Área de Ventas**

Empresa Villa de Antaño, S.A.

**PT CI3**

Evaluación del Control Interno

Área de Inventarios de Licores

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **Mayo 2012**

#### **Cédula Narrativa del área de Ventas**

Se entrevistó a dos vendedores de licor y servicios, según lo indicado tienen a su cargo la promoción y venta de licor, asimismo, promueven el servicio de banquetes; atienden a los clientes, personalmente o por vía telefónica; realizan consultas y verifican en el sistema de inventarios la existencia del(los) licor (es) solicitado.

Para la consulta y verificación de existencias cuentan con un módulo, dentro del sistema, que les permite verificar si en bodega existe la (los) licor(es) necesario, lo cual les facilita el acceso a la información necesaria para elaborar las cotizaciones correspondientes, y para efectuar las ventas de mostrador. Además, generan a través del sistema la factura de venta de licor o servicio.

La factura se emite de acuerdo a los productos solicitados por el cliente y se imprime directamente del sistema; posteriormente el cliente pasa a caja a realizar el pago de ésta, se le emite el recibo de caja y se adjunta a las facturas (original y copia); el cliente entrega la documentación al bodeguero para que le sean despachados los licores comprados.

#### **Anexo 4**

### **Narrativa del Área de Bodega**

Empresa Villa de Antaño, S.A.  
Evaluación del Control Interno  
Área de Inventarios de Licores

**PT CI4**

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **Mayo 2012**

#### **Cédula Narrativa de Bodega**

Se entrevistó al Jefe de bodega, quien indica que dentro de las actividades que tiene asignadas se encuentran: mantener el control administrativo de la bodega; recepcionar los licores, con copia de la factura; junto con los bodegueros efectúa el conteo físico de los licores que ingresan, y en caso de haber diferencias realiza el reporte de los problemas y/o diferencias encontradas, sin emitir la hoja de recepción del producto, y se lo devuelve al proveedor; realiza traslados de licor a las bodegas que lo necesiten; mantiene el orden y organización de la bodega; supervisa a su auxiliar de bodega, en la colocación de los distintos licores en las estanterías, así como en el despacho a vendedores y clientes.

Para realizar sus funciones cuenta con una persona, a su cargo, que le asiste en el ingreso, recepción, colocación y despacho de licores, mantenimiento de la bodega, y búsqueda de nuevos espacios físicos en las estanterías.

Conforme la observación física y al cumplimiento de las recomendaciones planteadas, se verificó que la bodega cuenta con cámaras de vigilancia y extintores de fuego, distribuidos en distintas áreas; los licores se encuentran distribuidos en estanterías numeradas por medio de códigos alfanuméricos que van de mayor a menor.

**Anexo 5**  
**Narrativa del Área de Bodega**

Empresa Villa de Antaño, S.A.

**PT CI5**

Evaluación del Control Interno del

Área de Inventarios de Licores

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **Mayo 2012**

**Cédula Narrativa de Bodega**

Se entrevistó al auxiliar de bodega, según lo indicado tiene asignada diversas tareas, entre las que se encuentran: asistir al jefe de bodega en la recepción, ubicación y colocación de los licores en las estanterías correspondientes cuando ingresan; colocación de los productos recibidos y control de las devoluciones de ventas, ordenarla bodega; recolectar de las estanterías los licores que solicitan los vendedores, por concepto de ventas.

Cuando ingresan los licores a bodega, se colocan en estanterías que se encuentran codificadas, en los lados laterales, en forma alfa-numérica.

De forma semanal se debe realizar inventario físico de un producto diferente, los resultados se reportan al Encargado de Bodega. Al momento de realizar un inventario físico, junto al departamento de contabilidad y auditoría interna, se reportan las variaciones para realizar el ajuste necesario, previa autorización.

En resumen se puede mencionar que las funciones del personal de bodega son: despacho de pedidos o requisiciones, ingreso, almacenamiento y colocación de licores, así como mantener la limpieza y orden de la bodega, inventarios físicos periódicos, revisar los productos ingresados y recolectar los pedidos de los vendedores.

## **Anexo 6**

### **Narrativa del Personal Relacionado con el Área de Inventarios**

Empresa Villa de Antaño, S.A.  
Evaluación del Control Interno  
Área de Inventarios de Licores

**PT CI6**

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **mayo 2012**

<b>Cédula Narrativa Personal Relacionado</b>
<p>El Cajero según indica, trabaja para el departamento de contabilidad. Se encarga del cobro de las facturas por venta de licor y servicios al contado, las cuales son emitidas a través del sistema, por los vendedores, las facturas se imprimen automáticamente en la impresora colocada en la caja, cuando se imprime(n) la(s) factura(s) se le (s) entrega (n) al cliente para que cancele en caja. Si el pago es en efectivo, se verifica que el valor de la factura coincida con el monto entregado por el cliente, y posteriormente coloca a la factura, el sello de cancelado.</p> <p>Posteriormente entrega al cliente la factura, con sus copias respectivas, para que le entreguen su producto en bodega.</p>

## Anexo 7

### Cédula de Evaluación del Control Interno

Empresa Villa de Antaño, S.A.

**PT CD1**

Evaluación del Control Interno del

Área de Inventarios de Licores

Hecho por: **ijpm**

Fecha: **Mayo 2012**

<b>No.</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Recomendación</b>
D1	Los inventarios físicos los realiza el personal de bodega, sin ninguna supervisión.	Que se oculten faltantes significativos, que afecten los resultados financieros.	Realizar inventarios físicos periódicos, en el que participen contabilidad y auditoría.
D2	No se verifica, contra documentos, la recepción física del licor comprado.	Desconocer si lo ingresado al sistema de inventario, cuadra con el ingreso físico a bodega.	Participar de forma aleatoria en la recepción de producto, y realizar inventarios físicos por contabilidad.
D3	No existen manuales de puestos para el personal de bodega	Que el personal realice actividades que no fueron asignadas.	Implementar manuales de puestos para el personal asignado a bodega.
D4	No se verifica el índice de rotación de los productos en las bodegas.	Que se tenga un inventario obsoleto y/o lento movimiento que afecte los objetivos de la empresa.	Determinar la cantidad y el valor del inventario obsoleto, y la viabilidad de promocionar el producto para darle salida.
D5	No existe un manual de Normas y Procedimientos respecto al área de inventarios.	No contar con la guía para la optimización de las operaciones relativas a esta área.	Implementar un manual de normas y procedimientos que sirva de guía para realizar las operaciones de forma

			adecuada.
D6	El personal de bodega realiza ajustes a la bodega de acuerdo a las variaciones que determinan, y no son supervisadas por la Administración.	Que el personal de bodega oculte faltantes u operaciones que no presenten la razonabilidad del rubro de inventarios en la empresa.	Toda variación determinada en un inventario físico debe ser autorizada por la administración y debe realizarla el bodeguero, con la debida supervisión del área de contabilidad.

## **Anexo 8**

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- ✓ Visión y misión definidas.
- ✓ Variedad de precios.
- ✓ Variedad de artículos para la venta.
- ✓ Liquidez financiera.
- ✓ Ventas por mayor y menor.
- ✓ Cuenta con un software actualizado.
- ✓ Amplias instalaciones.

#### **Debilidades**

- ✓ No se realiza una adecuada planeación del recurso humano.
- ✓ No cuenta con manuales de puestos y procedimientos.
- ✓ Políticas inadecuadas de trabajo.
- ✓ Falta de planificación.
- ✓ Falta de control interno.

#### **Oportunidades**

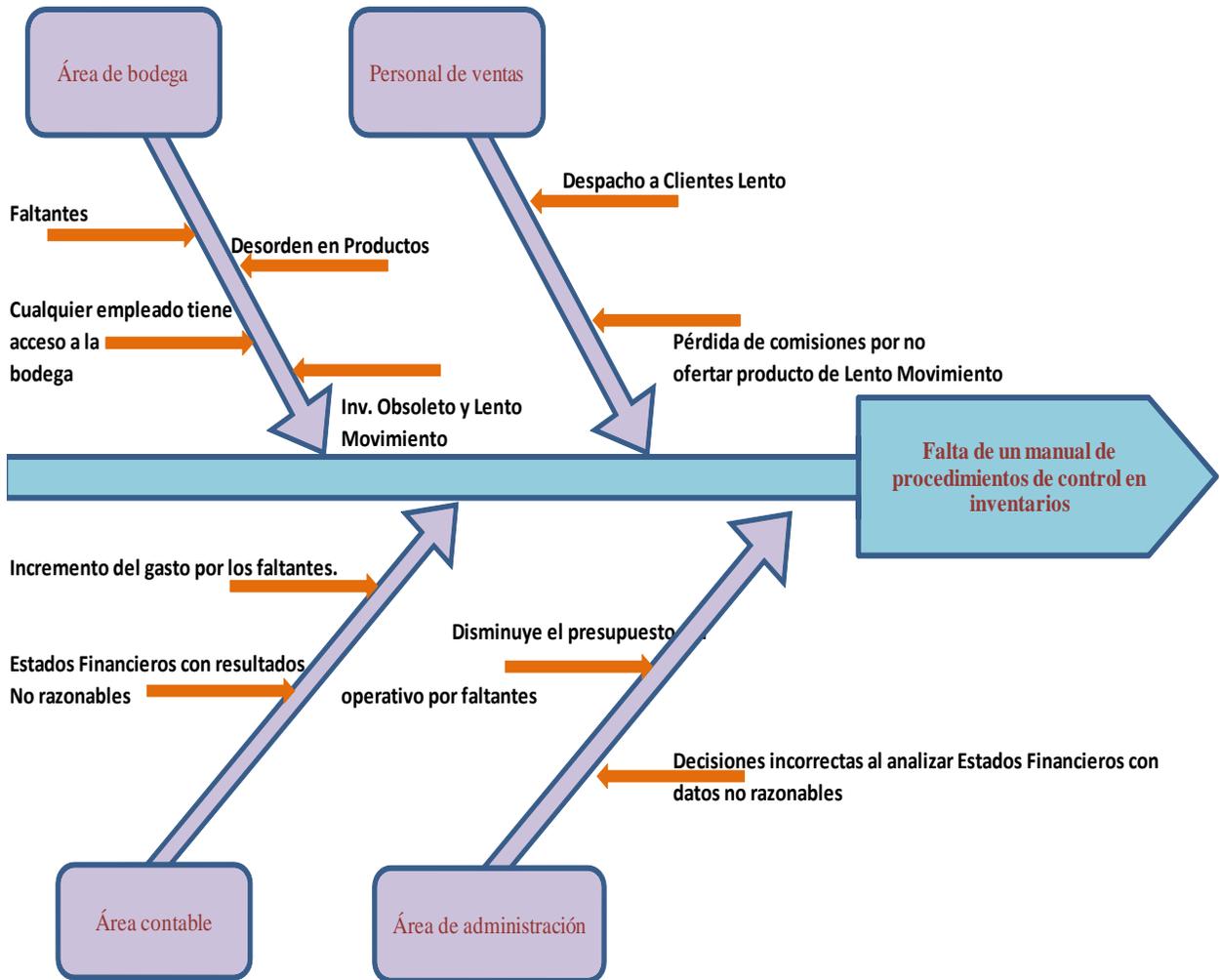
- ✓ Mercado en crecimiento.
- ✓ Expandir las operaciones a nivel internacional.

#### **Amenazas**

- ✓ La crisis económica que afecta el país.

## Anexo 9

### Diagrama de causa y efecto



**Anexo 10**  
**Formato de Entrevistas**

<b>Universidad Panamericana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>Departamento: Gerencia General</b> <b>Puesto: Coordinador Administrativo</b>	
---	--	---

1. ¿Qué área considera que no cumple con los objetivos planteados por la Administración?
2. ¿Tiene identificada la causa por la cual no cumple los objetivos?
3. ¿Tiene algún plan de mejora para atacar el problema?
4. ¿En qué plazo se estarán viendo resultados del plan de mejora propuesto?
5. ¿Qué ha impedido que no se lleve a cabo el plan de mejora?

**Anexo 11A**  
**Cuestionarios**

<b>Universidad Panamericana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>Departamento: Sistemas</b> <b>Puesto: Encargado de Sistemas</b>	
---	---	---

<b>No</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuestas</b>		
		<b>N/A</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
1	¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?			
2	¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones, tienen un máximo de eficacia, y un mínimo de tiempo y esfuerzo?			
3	¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?			
4	¿Están actualizados?			
5	¿Deben ser modificados y/o optimizados?			
6	¿Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?			
7	¿Están en proceso de elaboración?			
8	¿Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área?			
9	Para el desarrollo de los procedimientos ¿se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?			
10	Los procedimientos que se elaboran ¿tienen diagramas de flujo?			
11	¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?			
12	¿Cómo se les dan a conocer?			
13	Existen procedimientos o sistemas mecanizados?			
14	¿Cuáles?			
15	¿Se realizan estudios con la finalidad de analizar sistemas y			

No	PREGUNTAS	Respuestas		
		N/A	Sí	No
	procedimientos para sistematizarlos?			
16	¿Las formas de registro y de control fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa?			
17	¿El llenado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?			
18	¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa?			
19	¿Las formas de registro y de control fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa?			

### Anexo 11B

<b>Universidad Panamericana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>Departamento: Almacenes e Inventarios</b> <b>Puesto: Encargado de Bodega</b>	
---	--	---

No	PREGUNTAS	Respuestas		
		N/A	Sí	No
1	¿Cuántos almacenes o bodegas hay?			
2	La capacidad de los almacenes es suficiente para el volumen actual de la demanda de ventas? En caso de no ser así, hay espacio para su ampliación?			
3	¿Existe un manual actualizado de procedimientos generales y funciones de almacén?			
4	¿Se cuenta con catálogo por artículos?			
5	En qué lugar se lleva a cabo el control y registro de entradas y salidas del almacén?			
6	¿Existe una adecuada clasificación y separación de los materiales y artículos almacenados, para facilitar su manejo, recuento y localización?			
7	¿La recepción de los artículos es únicamente a través del almacén?			
8	¿Cómo se realiza la recepción de los artículos? Describa brevemente el procedimiento.			
9	¿Existe un sistema de seguridad las 24 horas en los almacenes? Explíquelo brevemente.			
10	¿Hay control de equipos, artículos o materiales obsoletos? Describa el procedimiento brevemente.			
11	¿Con qué periodicidad se informa y se envían los movimientos de almacén, a las direcciones de recursos financieros y recursos materiales?			
12	¿Qué control se tiene establecido sobre las salidas de artículos y materiales?			

No	PREGUNTAS	Respuestas		
		N/A	Sí	No
13	¿Cuál es la documentación soporte de las salidas de almacén?			
14	¿Se manejan unidades y valores?			
15	¿Se valoran todas las entradas y salidas del almacén?			
16	¿Se tienen asegurados los bienes, artículos y materiales que hay en el almacén?			
17	¿Con qué periodicidad se practican inventarios físicos en el almacén?			
18	Describa brevemente el procedimiento para realizar inventarios.			
19	¿Qué personal interviene en la realización de inventarios?			
20	¿Se considera en el inventario a los artículos y materiales en mal estado y obsoletos?			
21	¿Se encuentran clasificados por separado?			
22	¿Los funcionarios responsables de este tipo de artículos y materiales, tienen conocimiento de la cantidad de inventario de licor obsoleto, en mal estado de lento movimiento?			
23	¿Qué medidas se han tomado para evitar y regularizar esta situación?			
24	¿Se generan reportes de los movimientos en almacén?			
25	¿Los almacenes permanecen cerrados con llave?			

Anexo 11C

<b>Universidad Panamericana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b>		<b>Departamento: Recursos Financieros</b> <b>Puesto: Contador General</b>			
No	PREGUNTAS	Respuestas			
		N/A	Sí	No	
1	¿La función contable es responsabilidad del personal de la empresa o de un despacho externo?				
2	¿Se cuenta con catálogo de cuentas?				
3	El catálogo de cuentas ¿comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?				
4	¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, y otros?				
5	La organización contable y los registros estadísticos ¿responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?				
6	De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la empresa y con qué periodicidad? a) balance general b) estado de resultados c) estado de origen y aplicación de recursos d) position de caja e) otros.				
7	¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?				
8	¿Hay retraso en la recepción de los informes de los sistemas contables, de costos y presupuestales?				
9	¿Qué grado de aprovechamiento se obtiene del equipo de procesamiento de datos?				

**Anexo 11D**

<b>Universidad Panamericana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>Departamento: Caja</b> <b>Puesto: Encargado de Caja</b>	
---	---	---

No	PREGUNTAS	Respuestas		
		N/A	Sí	No
1	Enuncie brevemente el origen de los ingresos que se perciben.			
2	Describa brevemente el procedimiento de recepción de éstos y las áreas responsables.			
3	¿Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria necesaria para su registro contable?			
4	¿En qué momento se depositan los ingresos captados?			
5	El área de recepción de ingresos cuenta con los controles necesarios para realizar sus cortes diarios por las operaciones realizadas?			
6	Describa brevemente el procedimiento para efectuar los depósitos.			
7	En caso de que exista un sistema de facturación, ¿se verifica periódicamente que exista una numeración progresiva?			
8	¿Cuál es el área responsable de las facturas?			
9	¿Quiénes están autorizados para emitir facturas?			

Anexo 11E

<p><b>Universidad Panamericana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b></p>	<p><b>Departamento: Ventas</b> <b>Puesto: Vendedoras</b></p>	
---	--	---

No	PREGUNTAS	Respuestas		
		N/A	Sí	No
1	<p>1. Se cuenta con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) manuales</li> <li>b) Instructivos</li> <li>c) lista de precios</li> <li>d) Catálogos</li> <li>e) Muestrarios</li> <li>f) Otros</li> </ul>			
2	¿Se asegura la satisfacción del cliente a través de los servicios de posventa? (garantía, servicios, refacciones, asistencia técnica).			
3	¿Los vendedores tienen el suficiente apoyo de su jefe, en particular, y de la empresa en general?			
4	¿Conocen los vendedores las características de los productos de la empresa?			
5	¿Se fijan cuotas de ventas a los vendedores?			
6	<p>¿Se preparan informes y/o estadísticas por</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Artículo o servicio</li> <li>b) Zona</li> <li>c) Agente, comisiones, gastos de viaje, clientes nuevos, hojas de clientes, etcétera</li> <li>d) Utilidades brutas y marginales</li> <li>e) Gastos de distribución, comisiones, fletes, publicidad, promoción, forma de venta</li> <li>f) Devoluciones y/o descuentos por artículos, zonas y agentes</li> <li>g) Canales de distribución</li> </ul>			

No	PREGUNTAS	Respuestas		
		N/A	Sí	No
	h) Cliente i) Vencimientos de cartera y rotación de cuentas por cobrar j) Existencias en almacén k) Pedidos l) Punto de equilibrio, costos, gastos fijos y variables m) Comparación con la competencia			