

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



**Análisis y evaluación del control interno en el área de inventarios
de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Sergio Anibal Vásquez Del Cid

Guatemala, febrero 2013

**Análisis y evaluación del control interno en el área de inventarios
de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Sergio Anibal Vásquez Del Cid (Estudiante)

Lic. Mario Alfonso Chen (Tutor)

Licda. Lisbeth Masek (Revisor)

Guatemala, febrero 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. SC. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y

Secretaría General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licenciada Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora Programa ACA

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

Licenciada. Fidelina Maribel Estrada Torres

Examinador

Licenciado. José Guillermo de León Piedrasanta

Examinador

Licenciado. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Examinador

Licenciado. Mario Alfonso Chen

Tutor

Licenciada. Lisbeth Masek

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

REF.:C.C.E.E.00084.2012-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 08 DE AGOSTO DEL 2012

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mario Alfonso Chen tutor y la Licenciada Lisbeth Helena Masek Sánchez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S. A.”, presentado por el estudiante Sergio Anibal Vásquez Del Cid y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00434 de fecha 26 de julio del 2012; **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



Mario Alfonso Chen

Contador Público y Auditor

Teléfono: 4030-5513

E-Mail: mchen_luna@hotmail.com

Guatemala, 24 de marzo de 2012

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Contaduría Pública y Auditoría

Universidad Panamericana

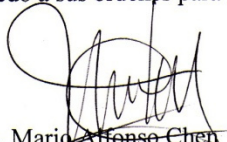
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "Análisis y evaluación del control interno en el área de inventarios de la empresa Distribuidora La Suerte, S. A.", realizado por Sergio Anibal Vásquez Del Cid, carné No. 1118586, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he realizado la tutoría correspondiente, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP); por lo tanto, dictamino que el tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida ha sido aprobado con la nota de setenta y cinco puntos (75) de cien (100).

Quedo a sus órdenes para cualquier aclaración adicional, me suscribo.



Lic. Mario Alfonso Chen

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 2790

cc.file

Lisbeth Helena de Jesús Masek Sánchez
Licenciada en Informática y Administración de Recursos Humanos
Celular 4104-0800
lizbeth_masek@yahoo.com

Guatemala, 26 de abril de 2012

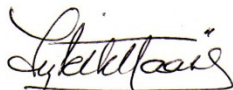
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema "Análisis y evaluación del control interno en el área de inventarios de la empresa Distribuidora La Suerte, S. A." realizado por Sergio Anibal Vásquez Del Cid, Carné No.1118586, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Lisbeth Masek



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

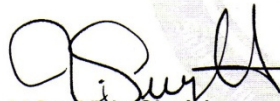
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

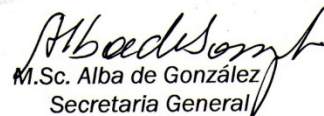
REF.: UPANA: RYCA: 241.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante VÁSQUEZ DEL CID, SERGIO ANIBAL con número de carné 1118586 aprobó con 73 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 veintiséis días del mes de julio del año dos mil doce.-----
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de septiembre del año dos mil doce.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Zolla de Poggio
cc.Archivo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Que guía e ilumina mi camino, gracias por las bendiciones recibidas.

A mis Padres

Neftalí Vásquez Hidalgo

María Consuelo Del Cid de Vásquez

Por su amor, apoyo, buenos ejemplos y consejos que me brindan día a día.

A mi Esposa

Ingrid. Por su cariño y apoyo en esta etapa de realización profesional.

A mis Hijos

Mónica y Andrés. Por que su presencia ha sido y será siempre el motivo mas grande que me ha impulsado para lograr esta meta.

A mis Hermanos

Lilian Magaly, Julia Patricia, José Neftali y Siomara Consuelo. Gracias por el apoyo incondicional que me brindan y por compartir mis sueños.

A la Universidad

Por todos los conocimientos académicos que me ha brindado..

Y en General

A todas aquellas personas que de una y otra manera me han apoyado en la culminación de mi carrera.

Contenido

| | |
|--|-----|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| Capítulo 1 | |
| 1.1. Antecedentes | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 4 |
| 1.3. Justificación | 5 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | 5 |
| 1.4.1. Objetivo general | 5 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.4.3. Pregunta de Investigación | 6 |
| 1.5. Alcances y límites | 6 |
| 1.5.1. Alcances | 6 |
| 1.5.2. Límites | 7 |
| 1.6. Marco teórico | 7 |
| 1.6.1. Importancia de los Inventarios | 12 |
| 1.6.2. Control de Inventarios | 12 |
| 1.6.3. Problemas Frecuentes al no tener control sobre inventarios | 13 |
| 1.6.4. Regulación de los Inventarios según legislación guatemalteca y normas Internacionales | 14 |
| Capítulo 2 | |
| 2.1 Tipo de investigación | 26 |
| 2.2 Sujetos de la investigación | 26 |
| 2.3 Instrumentos | 26 |
| 2.4 Procedimientos | 30 |
| 2.5 Aporte esperado | 31 |
| Capítulo 3 | |
| 3.1 Resultados y análisis de la investigación | 33 |
| 3.1.1 Resultados de la investigación | 33 |

| | | |
|------------|---|----|
| 3.1.2 | Resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios | 34 |
| 3.2 | Análisis de resultados | 36 |
| 3.2.1 | Análisis financiero | 39 |
| 3.3 | Aspecto económico | 43 |
| 3.4 | Análisis de auditoría | 44 |
| 3.5 | Análisis fiscal | 49 |
| Capítulo 4 | | |
| 4.1 | Propuesta de solución | 55 |
| 4.1.1 | Introducción | 55 |
| 4.1.2 | Antecedentes | 55 |
| 4.2 | Objetivos | 56 |
| 4.2.1 | General | 56 |
| 4.2.2 | Específicos | 56 |
| 4.3 | Justificación | 57 |
| 4.4 | Propuesta de solución | 57 |
| 4.5 | Viabilidad del proyecto | 63 |
| | Cronograma de trabajo | 65 |
| | Conclusiones | 66 |
| | Recomendaciones | 67 |
| | Referencias bibliográficas | 68 |
| | Anexos | 70 |

Listado de cuadros

| | | |
|----|--------------------------------|----|
| 1. | Balance general | 37 |
| 2. | Estado de resultados | 38 |
| 3. | Artículos de baja rotación | 46 |
| 4. | Integración Artículos Robados | 53 |
| 5. | Balance de Situación | 62 |
| 6. | Estado de Resultados propuesto | 63 |
| 7. | Presupuesto financiero | 64 |

Listado de anexos

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Organigrama | 71 |
| 2. | Cuestionario objetivos de la empresa | 72 |
| 3. | Cuestionario control interno inventarios | 73 |
| 4. | Procedimiento de compras | 74 |
| 5. | Procedimiento anterior de ingresos a bodega | 75 |
| 6. | Procedimiento ingresos bodega | 76 |
| 7. | Procedimiento egresos (distribución tiendas) bodega | 77 |
| 8. | Perfil puesto comprador | 78 |
| 9. | Perfil puesto jefe bodega | 81 |
| 10. | Perfil puesto auxiliar de bodega | 86 |
| 11. | Política de acceso a bodega de inventarios | 90 |

Resumen

Las empresas que su actividad principal es el comercio, su mayor inversión de capital corresponde a los inventarios, para lo cual deben crear y mantener los mecanismos que les permita llevar un adecuado control en forma oportuna y efectiva de las compras, recepción, resguardo y venta de los artículos que se distribuirán y así, mantener la cantidad de sus productos en un nivel deseado para lograr cumplir con las demandas de sus clientes.

Para toda empresa comercial, el área de inventarios siempre será de alto riesgo y su inadecuado manejo y falta de controles que fortalezcan el ambiente de control interno redundan en robos, sustracciones, faltantes, obsolescencia y otros que repercuten en las utilidades de la empresa.

La empresa Distribuidora La Suerte, S.A. nace a la vida mercantil en el año 2004 y su actividad comercial principal corresponde a la compra – venta y distribución de mercaderías, en especial la línea blanca, cubriendo el territorio nacional de Guatemala, por lo que sus procedimientos deben ser parte fundamental del ambiente de control interno.

Derivado del trabajo de indagación e investigación realizado en la empresa Distribuidora La Suerte, S.A. en el cual se identificaron deficiencias de control interno en el área de inventarios, considerándose que es uno de los rubros más importantes, originado por el incremento en su actividad comercial, lo que trae consigo un aumento de las transacciones de inventario. Es por ello que el presente informe se preparó con la finalidad de fortalecer dichas debilidades.

El marco teórico que se utilizó se conforma por libros, leyes, normas internacionales de contabilidad y normas de procedimientos de control interno generalmente aceptados, en donde se origina los conceptos, así como el marco legal y fiscal que regula las operaciones de la empresa dentro del territorio guatemalteco.

Como paso inicial, se solicitó a la empresa en mención, la autorización para realizar la investigación, la cual se aprobó y se contó con el apoyo por parte del personal financiero y administrativo, con ello se obtuvo las facilidades para realizar algunas entrevistas y cuestionarios, presencia física para observar el trabajo del personal involucrado, revisión y análisis de documentación de soporte, de tal forma que se consiguió un esquema general para la planeación y el desarrollo de la investigación.

Se utilizaron herramientas como entrevistas, cuestionarios, observación directa en el área de inventarios, visitas a la bodega para realizar un muestreo de la documentación que se utiliza para el registro de los movimientos.

La identificación de hallazgos en los diferentes procesos corresponde al año 2010, esto permitió la implementación de los nuevos procedimientos de control que se ajustan a la actividad del área operativa y administrativa del área de inventarios, proporcionando información oportuna para la toma de decisiones contable financieras, mediante el cumplimiento de las políticas y procedimientos en la aplicación y documentación de las operaciones que realizan las áreas relacionadas.

La práctica empresarial dirigida se realizó durante el transcurso de tres meses, de octubre a diciembre de 2011, la cual concluyó con las propuestas para el fortalecimiento del ambiente de control interno de las diferentes áreas que intervienen con el movimiento general de inventarios.

Introducción

La práctica empresarial dirigida se realizó con la anuencia de la empresa Distribuidora La Suerte, S. A. y permitió realizar un diagnóstico integral enfocado a evaluar los diferentes procesos y controles de la empresa, así como la existencia y funcionalidad de las políticas y procedimientos administrativos en el área de inventarios.

Los grandes avances en el desarrollo de la tecnología y los cambios en las técnicas de administración constituyen pasos importantes en el crecimiento de las empresas en Guatemala, los cuales requieren de un adecuado control interno, métodos más efectivos en los diferentes procesos, registros contables para la presentación de estados financieros confiables, en forma oportuna y eficaz, por lo que se hace necesario conocer de mejor manera el funcionamiento de una empresa, para presentar propuestas necesarias para el fortalecimiento en el ambiente de control interno en el área de inventarios, de acuerdo con la evaluación que se realizó.

El primer capítulo presenta los antecedentes de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., el marco teórico dentro del que se incluyó conceptos y definiciones de control interno de inventarios, enfocados en aspectos generales como administrativos financieros, protección de los mismos, así como las distintas obligaciones tributarias y principalmente el planteamiento del problema en el que se menciona la justificación, objetivos del plan de práctica y los alcances y límites del presente informe.

El segundo capítulo se orientó a la metodología que se utilizó en la investigación, los sujetos, los instrumentos y los procedimientos que sirvieron de guía en el desarrollo de la misma y el aporte hacia la empresa objeto de estudio, la universidad, al estudiante y la sociedad.

El tercer capítulo contiene el resultado y el análisis de la investigación, se realizó un análisis de los estados financieros por el método de razones financieras, describe los hallazgos de la investigación como producto de utilización de diferentes técnicas tales como cuestionarios,

evaluación de la rotación de los inventarios de mercancías, registro de las correcciones a los inventarios, evaluación de políticas y procedimientos, analizándose por último, los encontrados en la investigación.

En el cuarto y último capítulo se presenta la propuesta para la implementación y fortalecimiento de control interno en el manejo del inventario de la empresa, así como las diferentes acciones que la administración puede tomar para dar solución a los diferentes problemas que se detectaron.

El objetivo de presentar a la administración de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A. la información contenida en este informe, las recomendaciones que faciliten la solución de las deficiencias de control interno relativas al área de bodega e inventarios, proporcionando los lineamientos que fortalezcan las políticas y procedimientos para el control de sus operaciones.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Presentación de la empresa

Distribuidora la suerte, S.A. (Nombre ficticio que se utilizará en adelante por instrucciones de la empresa).

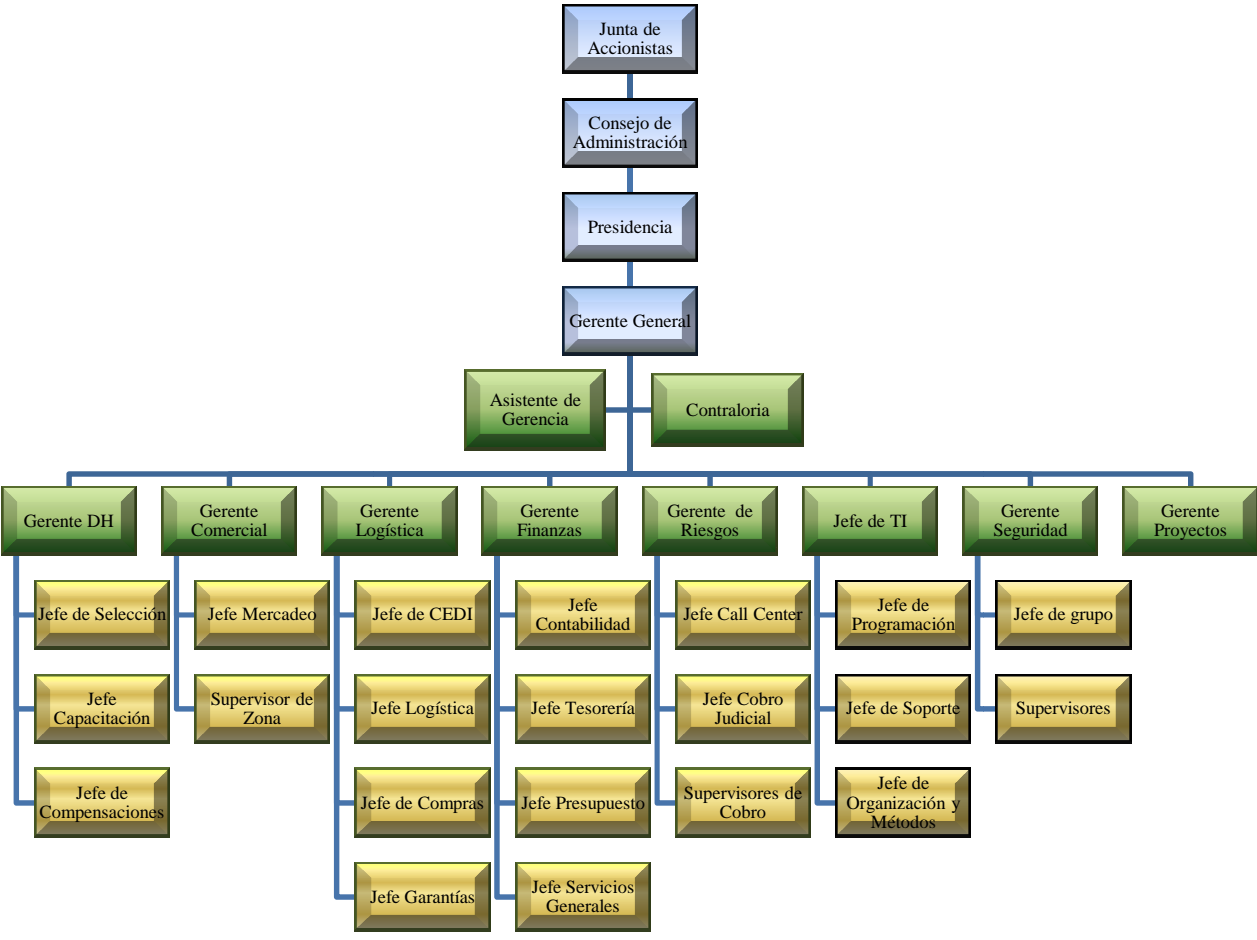
La empresa objeto de análisis inicia sus operaciones en Guatemala desde el año 2004 y el área que cubre es todo el país guatemalteco.

La empresa cuenta con un total de 55 tiendas de electrodomésticos a diciembre de 2010, teniendo como domicilio fiscal en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

La actividad principal de la empresa es la compra – venta y distribución de mercaderías, en especial línea blanca, el objetivo es vender al mejor precio, brindando el mejor servicio con el mayor respaldo, así como proporcionar financiamiento para clientes en la adquisición de productos electrodomésticos, muebles, tecnología y productos a fines para el hogar.

Dentro de la estructura legal se puede mencionar que la constitución de la empresa es de tipo confidencial y no se podrá presentar en el presente trabajo esta información. La empresa se constituye como una sociedad anónima legalmente inscrita en el Registro mercantil, en la Superintendencia de administración tributaria (SAT), bajo el régimen optativo del 31% de la ley del impuesto sobre la renta (ISR) como contribuyentes especiales grandes y en el Instituto guatemalteco de seguridad social.

La organización de la empresa está bajo la estructura lineal, la cual tiene la filosofía de que es una estructura plana donde cada uno de sus colaboradores es muy importante para la consecución de sus objetivos, a través de la coordinación y aprovechamiento de los recursos mediante la determinación de actividades y puestos. El gráfico del organigrama propuesto puede observarse de la siguiente forma.



Fuente: elaboración propia (Sugerido)

Sin embargo, la gerencia financiera de la empresa proporcionó un gráfico el cuál puede observarse en el anexo No. 1.

La empresa cuenta con misión, visión y valores los cuales se describen a continuación:

Misión

Somos una empresa familiar que actúa con integridad e innovación para dar acceso a las familias de menor ingreso de Latinoamérica a productos duraderos con opciones de crédito y servicios financieros relacionados, con talento de alto calibre, liderazgo en crecimiento y rentabilidad superior.

Visión

Ser la empresa líder de Guatemala en la venta de electrodomésticos al detalle.

Valores

- Crecimiento. Brindamos oportunidad para mejorar la vida profesional, personal y espiritual de nuestros colaboradores.
- Integridad. Nuestra organización está formada por personas que viven sobre el fundamento de la verdad, transparencia y honestidad.
- Actitud positiva y alegría. Generamos un ambiente de alegría basado en una actitud positiva ante la vida.
- Pasión por la excelencia. Dirigir esta fuerza interior implacable que nos sale del corazón y del alma hacia la excelencia de nuestro trabajo.
- Sentido de urgencia. Acción inmediata en la solución de asuntos importantes para los objetivos del grupo.
- Solidaridad. No es una opción, es nuestra obligación con las personas que no han tenido las oportunidades para superarse.
- Innovación. Desarrollamos ideas radicalmente diferentes para lograr resultados sustancialmente mejores.

Fuente: Gerencia financiera Distribuidora La Suerte, S.A.

A solicitud de la empresa, los montos de información financiera y contable se presentarán en millones de Quetzales (MM) y están afectados por un factor para no presentar los montos exactos de sus estados financieros.

El monto de facturación anualmente de la empresa asciende alrededor de Q. 111.3MM

Estado de cuenta por cobrar (CXC) y cuentas por pagar (CXP)

Monto de cartera Q. 75.3 MM

Monto de cuentas por pagar Q. 32.7 MM

Monto de inventarios Q. 25.4 MM

1.2 Planteamiento del problema

El sistema de control interno tiene por objetivo promover la observancia de las normas y procedimientos para el registro y control de bienes y suministros en el inventario (bodega), salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adoptadas y lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuesto, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

De acuerdo a las evaluaciones practicadas a los distintos departamentos de la empresa, se evidencia que existen diversos factores que afectan el área de inventarios (bodega), en específico, el cumplimiento de los procedimientos y políticas, pues se generan diferencias que afectan los resultados de la empresa. El crecimiento de la empresa tanto en ventas como en cobertura a nivel nacional, permite que el personal no cumpla con los mismos, por lo que se detectó deficiencias en el manejo de la información de los ingresos y egresos de inventarios, porque siempre existen operaciones pendientes de registrarse en el sistema en forma mensual.

1.3 Justificación

Con base en el resultado del diagnóstico de la empresa, se analizaron las áreas como cuentas por pagar, presupuestos, departamento contable, departamento de compras, departamento de tecnología de información, para ello se aplicaron técnicas a cada área descritas determinando que el área de inventarios (bodega) cuenta con procedimientos desactualizados, esto refleja que el personal del área incumpla con las políticas establecidas por la alta gerencia y por consiguiente, puede afectar a los resultados de la empresa. Afirmando con esto, que la propuesta que se estableció en esta práctica permitirá las mejoras al sistema de control interno y los cuales contribuyen a la optimización de las funciones del personal.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de control interno del área de inventarios de la empresa Distribuidora La Suerte, S. A. implementando un manual de políticas y procedimientos actualizado, así como un análisis y evaluación de los formatos y formas de los inventarios en bodega con el fin de llevar una secuencia lógica que permita realizar a cabalidad las labores o actividades y para estandarizar la operatividad de la misma.

1.4.2 Objetivos específicos

- Contribuir en la integridad y razonabilidad del saldo de la cuenta de inventarios y los registros contables.

- Obtener y actualizar procedimientos adecuados para mejorar el control de los inventarios, en cuanto a sus entradas, salidas y existencias.
- Estandarizar los procedimientos e indicadores que se consideren necesarios como lo son los cruces de información entre las entradas y salidas en el área de bodega.

1.4.3 Pregunta de investigación

¿Distribuidora La Suerte, S.A. posee políticas y procedimientos actualizados en el área de inventarios al 31 de diciembre de 2010?

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

A través de la ejecución del análisis documental complementado con cuestionarios que contienen preguntas claves para investigar los riesgos que afronta la empresa por un inadecuado control interno. Se estima que el trabajo a realizar en la empresa, tomará un tiempo aproximado de tres a cuatro meses, correspondiente al período octubre 2010 a enero 2011, el cual concuerda con el tiempo estimado y considerado para finalizar el mismo, dejando como aporte procedimientos y herramientas fiables que den seguridad a la administración sobre el manejo de sus inventarios.

1.5.2 Límites

- La autorización y acceso a la información contable del año 2010, la cual tiene relación con los rubros de inventarios-bodega.
- Limitación en el tiempo y disponibilidad de la información para desarrollar el adecuado análisis y evaluación del control interno.
- Participación en forma limitada del personal involucrado debido al temor de la reacción de los directivos.
- El personal contó con limitación de horario para contribuir y realizar el trabajo de campo.

1.6 Marco teórico

La evaluación del control interno tiene como objetivo dar a conocer herramientas básicas para mantener seguridad en el manejo de información en el área de inventarios.

A continuación se describen diferentes conceptos y definiciones que servirán de base a la investigación.

Definición de ciclo contable. “El ciclo contable es el proceso mediante el cual clasificamos, ordenamos y resumimos la información contable para obtener el balance de situación final y la cuenta de pérdidas y ganancias. El punto de partida de este proceso es el balance de situación correspondiente al inicio del período que se contabiliza y que dará origen al asiento de apertura. A partir de esta situación inicial se procede al registro de las operaciones durante el periodo. A continuación esta información pasa a ser clasificada, ordenada, resumida y sintetizada, lo que permite obtener el saldo final de cada una de las cuentas, a partir de las cuales elaboran los nuevos Estados Contables” (*Jorda Lloret, 2004, P.77*)

Naturaleza y funciones. “Ciclo de especial importancia, que encierra operaciones de compra y nómina. Por su naturaleza este ciclo abarca un amplio campo de relación en el contexto de una estructura contable. Para una mejor concepción de sus funciones, en lo dable se hace una separación de las actividades de compra y nómina. Las funciones de comprar usualmente abarcan operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, clasificación, resumen e información de las compras y de los pagos. Para estas funciones, el ciclo ordinariamente afecta rubros de: efectivo, inventarios, gastos pre-pagados, propiedades, cuentas por pagar, gastos acumulados, costos generales de fabricación, gastos de ventas y embarques, gastos generales y administración, impuestos y otros ingresos y gastos.” (*Estupiñán Gaitán, 2006, P.115*)

Electrodomésticos: son aparatos y/o muebles para uso del hogar, entre ellos tenemos principalmente línea blanca, muebles, audio, video, tecnología, cuidado personal y telefonía.

Verificación interna: la salvaguarda de los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles físicos y estadísticos.

Gestión administrativa: es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa.

Planificación: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o logística, no en corazonada.

Organización: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa de tal manera que estos puedan alcanzar las metas establecidas por la misma.

Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

Control: es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Control interno: “el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”. (*Root, 1998. p. 68*)

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (*Coopers & Lybran, 1997, p. 16*)

Componentes del control interno

Entorno de control. “Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla procesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración”. (*Coopers & Lybran, 1997, p. 5*)

Evaluación de riesgos. “La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.” (*Coopers & Lybran, 1997, p. 5*)

Actividades de control. “Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad”. (*Coopers & Lybran, 1997, p. 5*)

Información y comunicación. “El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás”. (*Coopers & Lybran, 1997, p. 6*)

Supervisión. “La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.”(*Coopers & Lybran, 1997, p. 6*)

Conceptos de inventario: se puede definir como los bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio, o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta, o en la prestación de servicios.

Siguiendo este orden de ideas, las empresas ven en forma constante, cómo cambia el nivel de sus inventarios en el tiempo. El tener un nivel bajo de inventarios implica riesgos al no satisfacer la demanda de los clientes. Por otro lado, el tener un exceso en los inventarios, genera altos costos tanto de almacenamiento como de inversión, en capital de trabajo.

Cabe destacar que la realización del inventario puede traer consigo las siguientes ventajas:

- Obtención de información exacta y precisa en cualquier momento y lugar.

- Agiliza el proceso de planificación, teniendo en cuenta la cantidad de producto con el que se contaba en inventario, en la actualidad se cuenta y con el que quizás se contará en un futuro.
- Evita el extravío de mercancías y el descontrol en las bodegas.

Así como las siguientes desventajas:

- Tiempo necesario para realizar un buen control de inventario, el cual puede afectar el proceso de producción de la organización.
- Costos que puede generar la realización del inventario, ya sea pago de personal extra o de horas extras al personal encargado de realizarlo.

Los inventarios existen en la empresa teniendo en cuenta el fenómeno de la demanda existente en el mercado; esto quiere decir, gozar de un buen inventario que abarque el mercado, supere las demandas del consumidor y así satisfacer el mercado en todos sus aspectos.

También se cuenta con el ciclo para ordenar, mediante el cual se realizan pedidos para mantener el inventario; dichos pedidos surgen a partir de una revisión continua o una revisión periódica, a través de las cuales se evalúa la cantidad de existencia en inventario (máximo y mínimo).

Según Finney-Miller, “se definen los inventarios de una empresa, como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle”. Otro concepto: El vocablo inventario se usa para nombrar el conjunto de aquellas partidas de bienes muebles tangibles.

1.6.1 Importancia de los inventarios

Dentro de las cuentas contables que muestran la situación de una empresa, la de mayor característica en el negocio es la formada por los inventarios. Suele presentarse en las empresas manufactureras problemas de gestión y contabilización muy complejos, la continuación o el fracaso de una empresa depende del tratamiento que se dé a estos problemas. Los beneficios pueden presentar oscilaciones muy fuertes y depende del proceso de valorización de los inventarios.

Los inventarios constituyen otro componente importante del capital de trabajo, de los cuales las empresas obtienen recursos sustanciales.

1.6.2 Control de inventarios

Los controles empleados para prevenir el fraude en los inventarios de la empresa se basan en una distribución adecuada de las funciones de compra, recepción, almacenamiento, tesorería y contabilidad. Consiste en ejercer medidas de protección física y 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 ocasionen pérdidas demasiado grandes.

Los procedimientos referentes a los inventarios y suministros deben ofrecer seguridad razonable a la empresa contra pérdidas por desperdicios, robo, descuido en las compras y otros; deben también producir información segura sobre el movimiento y composición de las mercancías. Los métodos por los cuales se pueden obtener estos resultados varían tomando en cuenta el tamaño y clase de negocio. Estos factores también determinan en gran parte, hasta qué grado la existencia de mercancías puede estar sujeta a control efectivo.

El control es fundamental en cualquier organización, puesto que los inventarios comprenden en general la cuenta del activo corriente que compromete más inversión, se hace indispensable la aplicación de estrictas medidas de control interno para garantizar un correcto funcionamiento acorde con las políticas y planes de la administración del negocio.

1.6.3 Problemas frecuentes al no tener control sobre los inventarios

Se debe mencionar que algunos de los problemas que se dan en el área de almacén e inventarios son:

- Exceso de inventarios por lo que la corporación debe de contratar créditos con proveedores o con el sistema bancario y la recuperación del efectivo sirve para pagar dichos créditos.
- Insuficiencia de inventarios, en este caso no sólo se puede perder la venta sino que también se puede perder al cliente, no tener productos afecta la imagen que el cliente pueda tener de la corporación y por consiguiente puede trasladarse con otro proveedor.
- Robo de inventarios, desafortunadamente es usual que sean los mismos empleados (o aún los clientes) quienes lleven a cabo el robo hormiga, otro factor que lleva al aumento de costos por falta de control del inventario.
- Desorden, es un hecho que el desorden en el almacén o en el área de trabajo provoca graves pérdidas a la empresa. Se puede desconocer que tenemos existencias en almacén y comprar demás o bien, no encontrar material que se necesita o que éste pierda su vida útil.

1.6.4 Regulación de los inventarios según la legislación guatemalteca y normas internacionales

En la actualidad, en Guatemala los movimientos de inventarios se encuentran regulados por una diversidad de leyes, las cuales velan porque los mismos contribuyan con el mejoramiento de la economía del país, sin embargo, para este trabajo se mencionan aquellas que tienen más importancia.

Código de comercio de Guatemala (Decreto 2-70)

El Código de comercio de Guatemala (Decreto 2-70), emitido por el Congreso de la República, especifica en su artículo 368, “Los comerciantes están obligados a llevar contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

1. Inventarios
2. De primera entrada o diario
3. Mayor o centralizador
4. De estados financieros”.

Para que dichos libros surtan el efecto de fiscalizadores y cumplan con la base legal guatemalteca, estos deben cumplir con el requisito especificado en el artículo 372 del Código de comercio, el cual indica: “Los libros de inventarios y primera entrada o diario, el mayor o centralizador y el de estados financieros, deberán ser autorizados por el Registro mercantil”.

Ley del impuesto sobre la renta (Decreto 26-92)

De acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta (Decreto 26-92) en su artículo 46 especifica, “Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el Código de comercio para los efectos tributarios deben cumplir con las obligaciones contenidas en dicho código en materia de llevar libros, registros, estados financieros y comprobantes numerados. Tales contribuyentes también podrán llevar su contabilidad por procedimientos mecanizados o computarizados; siempre que garanticen la certeza legal y cronológica de las operaciones y permitan su análisis y fiscalización. Para los efectos de esta ley”.

Asimismo, esta ley establece que tipo de contribuyentes están obligados a realizar inventarios según el artículo 48 que literalmente dice: *“Todo contribuyente que obtenga renta de la producción, extracción, manufactura o elaboración, transformación, adquisición o enajenación de frutos o productos, mercancías, materias primas, semovientes o cualesquiera otros bienes, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada período de imposición”. Para los efectos de establecer las existencias al principio y al final de cada período de imposición el inventario a la fecha de cierre de un período debe coincidir con el de la iniciación del siguiente”*.

Los inventarios deben consignarse agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo o categoría contable y con la indicación clara de la cantidad total, unidad que se toma como medida denominación o identificación del bien y su referencia, precios de cada unidad y valor total. Las referencias de los bienes deben anotarse en registros especiales, con indicación del sistema de valuación empleado.

La legislación guatemalteca establece diferentes métodos de valuación de inventarios, para lo cual se puede mencionar los establecidos en la ley del impuesto sobre la renta en su artículo 49, el cual indica que para cerrar el ejercicio anual de imposición, el valor de la existencia de mercancías deberá establecerse con algunos de los métodos siguientes:

1. Para empresas industriales, comerciales y de servicios

- a. Costo de producción o adquisición. Este se establecerá a opción del contribuyente, al considerar el costo de la última compra o el promedio ponderado de la existencia inicial más las compras del ejercicio a que se refiere el inventario, igual criterio se aplicará para la valoración de la materia prima y demás insumos físicos.
La valoración de la existencia de productos elaborados o semi-elaborados y de bienes y servicios intermedios utilizados en la producción, se determinará también aplicando uno de los dos criterios indicados precedentemente.
- b. Precio del bien.
- c. Precio de ventas menos gastos de venta.
- d. Costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor.

Una vez adoptado cualquiera de estos métodos de valorización, no podrá ser cambiado sin previa autorización de la dirección y deberán efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento según las normas técnicas de la contabilidad. Autorizado el cambio se aplicará a partir del ejercicio anual de imposición inmediato siguiente. Los inventarios deberán indicar en forma detallada la cantidad de cada artículo, su clase y respectivo precio unitario.

En la valoración de los inventarios no se permitirá el uso de reservas generales constituidas para hacer frente a fluctuaciones de precios, contingencias del mercado o de cualquier otro orden.

2. Para la actividad pecuaria:

La valuación de existencias en establecimientos ganaderos, deberá efectuarse considerando algunos de los siguientes métodos:

- a. Costo de producción
- b. Costo estimado o precio fijo

- c. Precio de venta para el contribuyente y
- d. Costo de adquisición

Los ganaderos de ganado de engorde optarán por el método de precio de venta o de costo de adquisición. Sin embargo, los reproductores comprados para sementales incluidas las hembras reproductoras, deberán registrarse contablemente como activo fijo depreciable.

Ley del impuesto al valor agregado (Decreto 27-92)

La ley del impuesto al valor agregado (Decreto 27-92) al igual que el impuesto sobre la renta, contempla en su artículo 4, la fecha de generación y pago del impuesto la cual indica:

- Por la venta o permuta de bienes muebles, en la fecha de la emisión de la factura. Cuando la entrega de los bienes muebles sea anterior a la emisión de la factura, el impuesto debe pagarse en la fecha de la entrega real del bien.
- Por la prestación de servicios, en la fecha de la emisión de la factura. Si no se ha emitido factura, el impuesto debe pagarse en la fecha en que el contribuyente perciba la remuneración.
- En las importaciones, en la fecha en que se efectúe el pago de los derechos respectivos, conforme recibo legalmente extendido. Las aduanas no autorizarán el retiro de los bienes del recinto aduanero sin que previamente estén debidamente cancelados los correspondientes impuestos.
- En las adjudicaciones, en el momento en que se documente o entregue el bien respectivo.
- En los retiros de bienes muebles previstos en el artículo 3, numeral 6), en el momento del retiro del bien respectivo o de la prestación del servicio.
- En los arrendamientos y en la prestación de servicios periódicos, al término de cada período fijado para el pago de la renta o remuneración efectivamente percibida.
- En los faltantes de inventarios a que se refiere el numeral 7) del artículo 4, en el momento de descubrir el faltante.

La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trata de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.

Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-08)

Impuesto de solidaridad, que grava la actividad mercantil o agropecuaria, acreditable al impuesto sobre la renta, considerando el principio de solidaridad, bajo el mandato de guardar conducta fraternal entre si, y ordena a los guatemaltecos contribuir a los gastos públicos, fundado en principios de justicia social.

El hecho Generador de este impuesto lo constituye la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1.

El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en el literal b) del párrafo anterior.

El tipo impositivo será el siguiente:

El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%)

Norma internacional de contabilidad (NIC) número 2, Inventarios

El objetivo de esta norma 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. Esta es una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del período, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros del valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.

Los siguientes términos se usan en la presente norma con el significado que a continuación se especifica:

Inventarios son activos:

- a) Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación
- b) En proceso de producción con vistas a esa venta
- c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios

Valor neto realizable: es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Valor razonable: es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas o debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la empresa espera obtener por la venta de los inventarios en el curso normal de la operación. El valor razonable refleja el importe por el cual este mismo inventario podría intercambiarse en el mercado entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no. El valor neto realizable de los inventarios puede no ser igual al valor razonable menos los costos de venta.

Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para su reventa a sus clientes y también, los terrenos u otras propiedades de inversión que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros para usarse en el proceso productivo. En el caso de un prestador de servicios, tal como se describe en el párrafo 19 de la referida norma, los inventarios incluirán el costo de los servicios para los que la entidad aún no reconoció el ingreso de operación correspondiente.

En los estados financieros se revelará la siguiente información:

- a) Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios e incluye la fórmula de medición de los costos que se utilizó.
- b) El importe total en libros de los inventarios y los importes parciales según la clasificación que resulta apropiada para la entidad.
- c) El importe en libros de los inventarios que se llevan al valor razonable menos los costos de venta
- d) El importe de los inventarios que se reconoce como gasto durante el período.

- e) El importe de las rebajas de valor de los inventarios que se reconoce como gasto en el período, de acuerdo con el párrafo 34 de la referida norma.
- f) El importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores que se reconoce como una reducción y la cuantía del gasto por inventarios en el período, de acuerdo con el párrafo 34 de la norma.
- g) Las circunstancias o eventos que produjeron la reversión de las rebajas de valor de acuerdo con el referido párrafo 34 de la norma.
- h) El importe en libros de los inventarios comprometidos como garantía del cumplimiento de deudas.

Norma internacional de auditoría (NIA) número 240, Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros

Se puede decir que el propósito de esta norma internacional de auditoría es el de establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros y aplicar el procedimiento del auditor en respuesta a los riesgos que se evalúan en relación con los riesgos de representación errónea de importancia relativa debida al fraude.

De igual forma es necesario entender que es el fraude y cómo éste debe de minimizarse dentro de una empresa con el fin de contribuir al adecuado control interno de la misma. El fraude es un acto intencional por parte de uno o más individuos que se encuentran dentro de la administración, empleados o terceras partes, que da como resultado una representación errónea de los estados financieros. Dentro de los fraudes se mencionan

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos
- Malversación de activos
- Registro de transacciones sin sustancia

Para comprender las representaciones erróneas en los estados financieros, estos pueden surgir por dos vías fraude o error. El factor distintivo entre fraude y error es si la acción que da como resultado la representación errónea de los estados financieros es intencional o no.

El término “error” se refiere a una representación errónea no intencional en los estados financieros e incluye la omisión de una cantidad o de una revelación; para que la administración pueda minimizar el grado de error dentro de la empresa, ésta debe contar con políticas y procedimientos bien definidos, en las cuales se detallan en forma puntual, cada una de las actividades que las diferentes áreas deben de cumplir con el fin de contribuir al adecuado control interno. Un error puede implicar:

- Omisiones o mala interpretación de hechos.
- Mala aplicación de políticas y procedimientos.

La responsabilidad por la prevención y detección del fraude y error descansa en la administración por medio de la implementación de sistemas de contabilidad y de control interno adecuado. Tales sistemas reducen, pero no eliminan, la posibilidad de fraude y error. Cabe mencionar que las condiciones que aumentan el riesgo de fraude y error son:

- Debilidades en el diseño de los sistemas de contabilidad y control interno.
- Cuestiones relacionadas con la integridad y competencia de la administración, y
- Transacciones inusuales.

Norma internacional de auditoría (NIA) número 315, Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa

El propósito de esta norma internacional de auditoría es establecer normas y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno e incluye su control interno, y para

evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en su auditoría de estados financieros.

Esta norma se centra en la actividad que el auditor debe de tener en función a obtener un entendimiento de la entidad y su entorno e incluye su control interno, esto es un proceso continuo, dinámico de compilación, actualización y análisis de información en toda la auditoría. Aunque mucha de la información que obtiene el auditor por las investigaciones puede obtenerse de la administración y de los responsables de la información financiera, las investigaciones con otros dentro de la entidad, como personal de producción y de auditoría interna y otros empleados con diferentes niveles de autoridad, puede ser útil para dar al auditor una diferente perspectiva para identificar los riesgos de representación errónea de importancia relativa.

De igual forma la observación e inspección pueden apoyar las investigaciones con la administración y con otros y también, dar información sobre la entidad y su entorno. Estos procedimientos de auditoría deben incluir como mínimo lo siguiente:

- Lectura de informes preparados por la administración (como informes trimestrales de la administración y estados financieros provisionales) y los encargados del gobierno corporativo (como minutas de las reuniones del consejo de directores).
- Observación de actividades y operaciones de la entidad.
- Rastreo de transacciones relevantes para la información financiera a través del sistema de información.
- Visitas a las instalaciones y plantas de la entidad.
- Inspección de documentos (como planes y estrategias del negocio), registros y manuales de control interno.

El entendimiento de la entidad y su entorno por el auditor con el fin de evaluar su control interno y la forma como funciona, consiste de un entendimiento de los siguientes aspectos:

- Factores de la industria, de regulación y otros factores externos. Incluye el marco de referencia de información financiera aplicable.
- Naturaleza de la entidad. Incluye la selección y aplicación de políticas contables por la entidad.
- Control interno.
- Medición y revisión del desempeño financiero.
- Objetivos y estrategias y los riesgos de negocio relacionados que puedan dar como resultado una representación errónea de importancia relativa de los estados financieros.

Limitaciones del control interno

El control interno no importa lo bien diseñado y operado que esté, puede proporcionar a una empresa sólo una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de información financiera de la misma. La probabilidad de logro la afecta las limitaciones inherentes al control interno.

Asimismo, los controles pueden evitarse por la colusión de dos o más personas o porque la administración sobrepasa el control interno sin propiedad.

Las entidades pequeñas a menudo tienen menos empleados, lo cual puede limitar la extensión en que es factible la segregación de deberes, Sin embargo, para áreas clave, aún en una entidad muy pequeña, puede ser factible implementar algún grado de segregación de funciones y otra forma de controles no sofisticados pero efectivos.

Norma internacional de auditoría (NIA) número 330, Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados

El propósito de esta norma internacional de auditoría es establecer normas y proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados de representación errónea de importancia relativa

a los niveles del estado financiero y de aseveración en una auditoría de estados financieros. El entendimiento de la empresa y su entorno por un auditor e incluye su control interno.

El auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría sobre los riesgos evaluados de representaciones erróneas de importancia relativa mediante el diseño e implementación de respuestas apropiadas a dichos riesgos.

De igual forma, el auditor debe de aplicar procedimientos sustantivos con el fin de detectar representaciones erróneas de importancia relativa, con el fin de otorgar un comentario razonable sobre los registros de detalle sobre transacciones, saldos de cuentas, revelaciones y aplicación de procedimientos que contribuyan a una mejor contabilización y resguardo del control interno de la entidad.

Asimismo, el auditor debe de considerar la aplicación de pruebas de control con el fin de evaluar la efectividad operativa de los controles para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa, con lo cual, de igual forma, contribuirá a que el control interno de una empresa se fortalezca y puede proporcionar una opinión razonable sobre la aplicación del control interno.

Capítulo 2

2.1. Tipos de investigación

La práctica empresarial dirigida se realizó mediante el procedimiento descriptivo, bibliográfico y de campo. La forma descriptiva se basó en la evaluación de diferentes procesos que se involucran en la actividad del manejo y control de inventarios. La forma bibliográfica incluye consultas de libros, folletos y vía internet que contienen artículos y temas relacionados al tema, la forma de cuestionario puede utilizarse para elaborar conocimientos de procesos, detección de elementos claves, aprendizaje de las funciones y la forma de flujograma para conocer en forma gráfica, los pasos de los procedimientos o procesos.

2.2. Sujetos de la investigación

La práctica empresarial dirigida se realizó en la empresa denominada Distribuidora La Suerte, S.A. La misma se enfocó en el rubro de inventarios (bodega), a través del personal de los departamentos financiero, contabilidad, tesorería, logística y bodega que se encargan de ejecutar las operaciones y ejercen las funciones de supervisión y control. Las directrices, autorizaciones y políticas previas a los procesos contables y administrativos, las dictamina la gerencia general.

2.3. Instrumentos

Se evaluaron las políticas y procedimientos, objetivos, estructura legal que rigen a la empresa, recopilando toda la información que se consideró necesaria e importante y suficiente para realizar el análisis, de igual forma la compilación de la información, en las áreas involucradas tales como

gerencia financiera, gerencia de logística y gerencia de riesgos, para lo cual se elaboró un cuestionario para cada área y luego se utilizó con el objetivo de obtener información sobre el funcionamiento del área de inventarios y determinar las deficiencias en su funcionamiento, esto con el fin de recomendar mejoras al mismo.

Se realizó una entrevista con el personal encargado de inventarios de la empresa que fue de gran ayuda para la recopilación de la información en dicha área, pues permitió establecer las deficiencias de control interno en cuanto a irregularidades en las cantidades de los productos en bodega.

La recolección de información y desarrollo del tema de investigación se realizó a través de técnicas de observación, entrevistas, cuestionarios, análisis FODA, lo que comprende el estudio general y la apreciación sobre las características generales de la empresa, de sus estados financieros y de la parte importante, significativa o extraordinaria, que permitió recopilar información importante sobre el funcionamiento y recomendar mejoras al mismo.

Cuestionarios

Es una herramienta de gran utilidad en la recopilación de datos pues el mismo se estructuró con preguntas respecto a una o más variables que permiten evaluar la problemática y determinar una solución mediata. (ver anexos 2 y 3).

El contenido de las preguntas varió en función a los aspectos que se deseaba medir. Se concluye que las preguntas que se emplearon, consistieron en preguntas abiertas y con ellas se recabó información relevante para el análisis.

Dentro de las características usadas en los cuestionarios se puede mencionar:

- Las preguntas fueron claras y comprensibles
- Las preguntas fueron específicas al referirse a un solo aspecto.

- Las preguntas no debieron incomodar al entrevistado.
- No fueron manipuladas para inducir a un tipo de respuesta.
- El lenguaje que se utilizó en las preguntas tomó en cuenta el nivel educativo de las personas que se encuestó.
- Se comenzó por preguntas sencillas y luego se abordaron las temáticas complejas o difíciles.
- Las preguntas no tomaron posición a favor de cuestiones ideológicas o institucionales.

Entrevistas

De igual forma, para el análisis de la información se utilizó este instrumento tan importante, que no es más que el diálogo que el entrevistador tiene con el entrevistado, con el fin de conocer las ideas y su forma de actuar ante diversas circunstancias.

La entrevista permite el diálogo con el personal que se involucra en el área de inventarios, no del entrevistado sino que con la importancia del tema del control interno que se estableció y se logró información relevante del área de inventarios.

Análisis FODA

A continuación se presenta una herramienta que permitió analizar las fortalezas y oportunidades, así como de las debilidades y amenazas de la empresa.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| Formato de precio bajo | Nichos de mercado para introducir una nueva cadena de tiendas. |
| Tasa de interés más baja del mercado | Mercado en constante crecimiento. |
| Cuotas más bajas | Expansión de la empresa a nivel nacional |
| Cultura organizacional | Dar a conocer la empresa como mejor opción de compra |
| Conocimiento del mercado donde opera | Mejorar el tiempo de respuesta de créditos |
| Puntos prime de ubicación de tiendas | Programas de beneficencia social |
| Soporte regional | Proveedores en mercados emergentes |
| Soporte bancario | Alianzas estratégicas para promoción o ampliación de negocio |
| Soporte de proveedores | Diversificación de productos |
| Otorgamiento de crédito rápido a clientes | Incremento en la rentabilidad de las operaciones actuales |
| Bajo costo de operación | Expansión de operaciones actuales |
| Cobertura nacional | Integración de operaciones de puntos de venta a SAP |
| Estrategia dirigida al segmento de la base de la pirámide | |
| Gobierno corporativo | |
| Manejo de marcas internacionales | |
| Capacidad de obtener fuentes de financiamiento | |
| Integración vertical en sus operaciones | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Empresa subsidiaria | Sector bancario más interesado en crédito de consumo |
| Relativamente nuevos en el mercado nacional | Competencia desleal |
| Altos costos de riesgo por crédito neto | Inseguridad |
| Complejidad en la operación contable debido a exigencias fiscales | Delincuencia |
| Sistema de punto de ventas no integrado a SAP | Nuevas reglamentaciones |

Fuente: elaboración propia

2.4. Procedimientos

Se realizaron visitas a las diferentes áreas involucradas de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., con el objetivo de comprobar a través de las preguntas de cumplimiento, cuya extensión se determinó de acuerdo a las circunstancias de las deficiencias de los controles existentes y así, proponer las soluciones de mejora necesarias para el fortalecimiento del mismo. Cabe mencionar que el tipo de diseño del trabajo no es experimental.

Se realizaron visitas al área financiera la cual tiene relación con el área de inventarios (bodega). Asimismo, se verificó la documentación que manejan estos departamentos y el de bodega, y se realizaron las preguntas sustantivas de las cifras presentadas en los estados financieros.

Se requirió al personal de logística con el propósito de conocer qué personas son las que operan la información en el área de bodega, ventas y finanzas, esto con el objetivo de verificar que no se adhieren otros procedimientos en las diferentes etapas del proceso de ingresos y egresos de inventarios.

Se solicitaron los documentos que sirven de evidencia y soporte de los ingresos y egresos de inventarios, los que además sirven de soporte de los asientos contables con el propósito de determinar si los movimientos se registran en forma adecuada y si se actualiza el registro auxiliar y las cuentas que corresponden.

Análisis y evaluación de los procedimientos existentes de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., con el fin de establecer si los mismos se informan sólo en forma verbal en base a la costumbre, sin considerar la aplicación de un manual que los empleados tengan disponible para su revisión y aplicación.

2.5. Aporte esperado

A la Universidad

Proporcionar material que pueda servir de consulta y guía para los estudiantes que realizan trabajos de investigación y/o ampliar sus conocimientos con aspectos relacionados al análisis y evaluación de control interno en el área de inventarios de una empresa Distribuidora de electrodomésticos, así como aportar experiencias y fuentes de información al público en general.

A la empresa

El análisis integral consistió en identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en la empresa, permitió conocer a fondo la misma y se sugirieron mejoras para su implementación y fortaleció su sistema de control interno, lo cual favorecerá la gestión eficiente de sus operaciones. Al realizar este estudio por su naturaleza, es muy importante para la toma de decisiones pues permite la optimización de los recursos materiales y económicos.

A Guatemala

La actividad mercantil en Guatemala es una de las fuentes de ingresos más importantes que contribuyen en gran parte a la economía del país, por lo que se pretende que la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., considere la implementación de las medidas correctivas propuestas para lograr ser más eficiente y competitiva y generar de esta manera, más desarrollo económico para el país.

Al Contador Público y Auditor

Aportar conocimientos y proporcionar lineamientos generales a la mejora de las operaciones en el área de inventarios en una empresa distribuidora de mercancías de línea blanca.

Capítulo 3

3.1. Resultados y análisis de la investigación

Este capítulo trata sobre los procesos que permiten analizar la información que se recopiló, verificar su confiabilidad mediante la interpretación y comprensión de los resultados y presentar y usar los mismos. Debido a que la documentación es uno de los resultados más importantes de un estudio de evaluación que demuestra en términos prácticos como la investigación y el análisis, se vinculan con la redacción de informes.

Se considera que los inventarios son un puente de unión entre la comercialización y ventas. Puede mencionarse que en muchas empresas es el mayor de los activos circulantes. Los problemas de control de inventarios pueden contribuir a las quiebras de negocios. Cuando una empresa sólo falla en forma involuntaria se queda sin inventarios, los resultados no son muy agradables. Si está es una empresa comercial y presenta incapacidad de abastecerse de los artículos de inventarios utilizados para comercializar y vender, puede llegar a perder imagen y prestigio y provoca que los clientes busquen empresas de la competencia.

Razón por la cual los procedimientos y procesos deben establecerse y comunicarse en forma adecuada a todo el personal que se involucra y de esta forma minimizar que existan cambios constantes y bruscos en los mismos y permitirán una toma de decisiones adecuadas y oportunas.

3.1.1. Resultados de la investigación

La empresa trabaja bajo un esquema definido en políticas y procedimientos, los cuales poseen debilidades que pueden permitir cambios constantes y dificultar la efectividad de los procesos en el movimiento de inventarios de la empresa.

Debe considerarse que debido a que la empresa se dedica a la distribución de artículos de línea blanca, los movimientos de inventarios son constantes, en especial, en la distribución a sus tiendas, las cuales tienen un movimiento voluminoso de inventarios.

3.1.2 Resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios

El presente trabajo se realizó en el área de inventarios de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., mismos que dentro de las cifras de los estados financieros al 31 de diciembre de 2010, representan un 14% del activo total, y la empresa lo considera uno de los rubros más importantes y al cual debe prestársele la importancia debida.

A continuación se presentan aspectos relevantes que se detectaron y/o debilidades de las áreas que se involucran en el movimiento de inventarios, mismos que se obtuvieron a través de la utilización de las entrevistas y cuestionarios que se entregaron a cada uno de los sujetos de la investigación.

Bodega de inventarios

- Esta área cuenta con un manual de políticas y procedimientos el cual se revisó hasta en el año 2007 y que se encuentra desactualizado por el crecimiento acelerado de la empresa.
- Los procedimientos existentes cuentan con debilidades que pueden aprovecharse por los empleados en su beneficio o para otros fines.
- Los perfiles de puestos de dicha área no se encuentran actualizados en su totalidad.
- Existe un jefe de bodega, quien reporta al gerente de logística las operaciones de ingresos y egresos que se realizan en dicha área.
- En el ingreso físico de la mercadería sólo participa una persona de la bodega que realiza todas las actividades de recepción de mercadería.
- Se elaboran inventarios físicos cada cinco meses y en forma anual.

- Verifica que la documentación que se utiliza para el control del movimiento de inventarios se registre en el sistema de inventarios.
- Los artículos de bodega no cuentan con un código que los identifique, porque se operan de acuerdo a la descripción que se utiliza en los documentos de adquisición.
- Existe duplicidad de operaciones o inadecuada segregación de funciones en el personal que se asigna al área de bodega
- No existe restricción del personal de la empresa al área de bodega de inventarios.
- Retrasos en el traslado de documentación al área de contabilidad y costos.

Sección de compras

- Realizan las cotizaciones de los productos de acuerdo a los procedimientos actuales.
- Inadecuada segregación de funciones y/o duplicidad de operaciones por los empleados.
- Los perfiles de puestos no están definidos para dicha sección.
- Los procedimientos que se utilizan, cuentan con debilidades que pueden aprovecharse por los empleados si no existe una adecuada segregación de funciones.
- Realización del prorrateo de los productos y traslada a contabilidad y costos para su registro.

Sección de contabilidad y costos

- Realiza el registro contable del prorrateo de los productos de acuerdo con la información que traslada la sección de compras.
- Se efectúa la comparación de inventarios físicos contra sistema al momento de realizarse.
- Falta de seguimiento a los documentos que opera bodega en los movimientos de inventarios en el mes que corresponde.
- No existe un adecuado seguimiento para el registro de las diferencias que se detectan en inventarios contra sistema.

- Registra las operaciones de ingresos y egresos de bodega en la contabilidad, pero hasta realizar la comparación, verifican las diferencias.
- Realización de inventarios periódicos cada cinco meses. (Anexo 3)

3.2 Análisis de resultados

A continuación se muestran los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 2010, los cuales los proporcionó la gerencia financiera y constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento de la empresa, por lo que se utiliza como objeto de análisis que permita observar la situación actual de la misma.

Cuadro 1

DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S. A.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

(En millones de Quetzales)

| ACTIVOS | | | PASIVOS | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------|--|-------------------|-------------|
| CORRIENTE | | | CORRIENTE | | |
| Caja y bancos | 18,553.02 | 10% | Porcion circulante deuda (menos de un año) | 15,802.98 | 9% |
| Inversiones corto plazo | 4,305.16 | 2% | Documentos por pagar CP | 7,963.80 | 4% |
| Cartera de créditos corto plazo | 62,720.82 | 34% | Impuesto sobre la renta por pagar | 842.82 | 0% |
| Inventarios | 25,356.51 | 14% | Cuentas por pagar proveedores | 41,522.61 | 22% |
| Anticipos de Impuestos | 3,401.27 | 2% | Cuentas por pagar relacionadas | 141.32 | 0% |
| Cuentas por cobrar relacionadas | 6,234.22 | 3% | Total Pasivo Corriente | 66,273.53 | 36% |
| Cuentas por cobrar diversas | 3,010.73 | 2% | NO CORRIENTE | | |
| Cartera de creditos LP | 34,741.38 | 19% | Gastos acumulados por pagar | 3,719.23 | 2% |
| Estimaciones para Cartera | (6,145.90) | -3% | Deuda Largo Plazo (más de un año plazo) | 62,214.26 | 34% |
| Gastos prepagados | 2,840.59 | 2% | Total Pasivo No Corriente | 65,933.49 | 36% |
| Total Activo Corriente | 155,017.79 | 84% | Total Pasivos | 132,207.03 | 72% |
| NO CORRIENTE | | | Patrimonio | | |
| Inmuebles, mobiliario y equipo | 27,814.51 | 15% | Capital acciones comunes | 39.82 | 0% |
| Impuesto diferido activo | 1,249.60 | 1% | Capital adicional aportado | 55,259.59 | 30% |
| Otros Activos | 559.14 | 0% | Utilidades Retenidas | (4,449.01) | -2% |
| Total Activo No Corriente | 29,623.24 | 16% | Utilidad del Período | 1,376.75 | 1% |
| | | | Efecto por conversion | 206.85 | 0% |
| | | | Total Patrimonio | 52,434.01 | 28% |
| Total Activos | 184,641.04 | 100% | Total Pasivo y Patrimonio | 184,641.04 | 100% |

Fuente: Gerencia financiera Distribuidora La Suerte, S.A.

Cuadro 2

DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S. A.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
(En millones de Quetzales)

| | | |
|---|-----------|--------------------|
| Ventas de contado | 41,700.30 | |
| Ventas de crédito | 95,048.59 | |
| Total de ventas | | 136,748.88 |
| Costo de ventas | 96,873.02 | |
| Utilidad Bruta | | 39,875.87 |
| Gastos de Operación | | 51,369.76 |
| Ventas | 43,398.17 | |
| Generales y Administración | 7,971.59 | |
| Utilidad de Operación | | (11,493.89) |
| Ingresos Financieros | 37,062.76 | |
| Gastos Financieros | 16,402.50 | |
| Otros ingresos | 209.90 | |
| Utilidad Antes de ISR | | 9,376.27 |
| Impuesto sobre la Renta (Nota 1) | | 7,601.31 |
| Utilidad Neta | | 1,774.96 |

Fuente: Gerencia financiera Distribuidora La Suerte, S.A.

Nota 1 – Impuesto sobre la Renta

El saldo presentado de impuesto sobre la renta al 31 de diciembre, montos de gastos financieros que se registraron inadecuadamente en esta cuenta al momento de realizar el cierre, por lo que deber reclasificarse a las cuentas que corresponden para presentar adecuadamente la información financiera de la empresa.

Es importante mencionar que la evaluación se llevó a cabo con base en la información financiera proporcionada por la gerencia financiera de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., la cual permitió la aplicación de indicadores financieros.

3.2.1 Análisis financiero

Se revisó y extrajo la información contenida en el balance general y estado de resultados de la empresa y se aplicaron algunos índices financieros de lo cual se obtuvo la siguiente información:

3.2.1.1 Indicador de solvencia o liquidez

Corresponde al porcentaje en el que se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia, más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo.

| DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A. | |
|--|---|
| ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS | |
| AÑO 2010 | |
| Solvencia o Liquidez | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ |
| Solvencia o Liquidez | $\frac{Q.120,276.00}{Q. 66,274.00} = \mathbf{Q1.81}$ |

Con los resultados anteriores, la empresa presenta una capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes, la cual asciende a Q1.81 de sus activos corrientes. Esto refleja una solvencia razonable, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, que los saldos de efectivo, el producto de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber.

3.2.1.2 Indicador de endeudamiento

Corresponde al nivel de endeudamiento en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Asimismo, identifica el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Este puede modificarse de forma sustancial con aquellos pasivos que se consideran exigibles en su totalidad o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento.

| DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A. | |
|--|--|
| ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS | |
| AÑO 2010 | |
| Endeudamiento | $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$ |
| Endeudamiento | $\frac{\text{Q. } 66,274.00}{\text{Q. } 132,207.00} = \mathbf{0.50}$ |

Con los resultados anteriores, la empresa presenta un nivel de endeudamiento que asciende al 50%, refleja de una forma razonable dicha situación a corto plazo, teniendo en consideración la variación por pasivos totalmente exigibles.

3.2.1.3 Indicador de rentabilidad

Este indicador mide la efectividad de la administración de la empresa en el control de costos y gastos y transforma así, las ventas en utilidades. También permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos por parte de la empresa.

Es importante mencionar que a largo plazo, lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

| DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A. | |
|--|---|
| ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS | |
| AÑO 2010 | |
| Rentabilidad | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$ |
| Rentabilidad | $\frac{\text{Q. } 39,876.00}{\text{Q.136,749.00}} = \mathbf{Q0.29}$ |

Con el resultado anterior, la empresa refleja un rendimiento de Q0.29 centavos de utilidad por quetzal vendido durante el período evaluado. Lo que refleja un resultado adecuado a lo que requiere la gerencia de la empresa.

3.2.1.4 Nivel de dependencia de inventarios

Corresponde al porcentaje mínimo del valor de los inventarios registrado en libros, que deberá ser convertido en efectivo después de liquidar la caja, bancos, las cuentas comerciales por cobrar y los valores realizables para cubrir los pasivos a corto plazo que quedan pendientes de cancelar.

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2010</p> <p style="text-align: center;">Nivel de Dependencia de Inventarios</p> <p style="text-align: center;">NDI= $\frac{\text{Pasivos Corrientes} - (\text{caja} + \text{bancos} + \text{cartera} + \text{valores realizables})}{\text{Inventarios}}$</p> <p style="text-align: center;">NDI= $\frac{-Q.22,540.00}{Q.25.357.00} = \mathbf{-Q0.89}$</p> |
|--|

Con los resultados anteriores, se determinó que por cada quetzal de pasivo corriente que aún se debe, la Distribuidora La Suerte, S.A. debe de realizar, vender o convertir a efectivo -Q0.89 de sus inventarios para cancelar sus pasivos corrientes.

3.2.1.5 Rotación de inventarios

La rotación de inventarios es el indicador que permite saber el número de veces que el inventario se debe reponer en un período determinado. Permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se vendió).

DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A.
ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS
AÑO 2010

| | |
|--------------------------------|---|
| Rotación de Inventarios | <u>Ventas Netas</u> |
| | Costo de los Inventarios |
| | |
| Rotación Inventarios | $\frac{Q.136,749.00}{Q. 32,795.00} = \mathbf{4.17}$ |

Se determinó que la rotación de los inventarios durante el año 2010 fue de 4.17 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada tres meses aproximadamente (12/4.17), las mercancías permanecieron tres meses en el almacén o bodega antes de venderse. Esto nos permite saber cuando la empresa debe de comprar más mercadería, así como poder evaluar si se está satisfaciendo la necesidad de los clientes en forma adecuada.

3.3 Aspecto económico

El proyecto bien administrado conlleva a proporcionar en este rubro lo necesario para mantener su operación a su costo más bajo, al considerar dos aspectos relevantes en el cumplimiento de su objetivo.

- Asegurar que el inventario siempre cuente con la existencia suficiente para hacer frente a la demanda para que las operaciones de distribución se realicen en forma eficiente.
- Minimizar los riesgos de pérdidas significativas que provoquen información inadecuada e inoportuna en los estados financieros para una toma adecuada de decisiones por parte de la gerencia.

Es decir que la empresa debe contar con la existencia mínima de producto para su distribución y venta en cualquier momento y no tener que esperar a que finalice una temporada específica sin la realización de ventas por falta del mismo, considerando aspectos importantes tales como:

- Precios de mercado de los productos.
- Precios más bajos por parte de la competencia.
- La misma competencia.
- Fraudes, etc.

3.4. Análisis de auditoría

Para el análisis de auditoría se realizaron diversas pruebas sustantivas, relativas al cumplimiento de control interno, lo cual permitió la revisión y evaluación de la documentación que se relaciona a los procedimientos y políticas y se logró establecer las siguientes debilidades en las diferentes áreas que se involucran en el movimiento de inventarios.

Se obtuvo el manual de políticas y procedimientos existente en las diferentes áreas dentro de la empresa y se observó que se encuentra desactualizado. La última revisión que se realizó al mismo fue en el año 2007, que de acuerdo con el crecimiento acelerado de la empresa, a este no se le realizan los cambios necesarios que permitan el fortalecimiento del ambiente de control, dentro del cual se pudo establecer los perfiles de puestos, políticas internas importantes dentro del movimiento de inventarios y que los procedimientos presentan debilidades, las cuales se presentan a continuación:

Bodega e inventarios

Existe una falta de supervisión en las operaciones diarias de los documentos del movimiento de inventarios en el auxiliar y no tiene controles adecuados en el envío de documentación a contabilidad lo cual provoca retrasos en el cierre mensual y operaciones del mes siguiente.

Esta situación se determinó a través de la revisión de la documentación que se utiliza por bodega, la cual presenta una fecha de operación que difiere en 10 días en aproximación con la fecha de recepción por parte de contabilidad. Esta situación se consultó con el jefe de bodega, quien indicó que, de acuerdo al crecimiento de la empresa, quedaron operaciones pendientes, en específico, cada fin de mes y que se trata de revisar que la totalidad de la documentación del movimiento se registre en su totalidad, pero siempre se localizan de fechas anteriores, las cuales después remiten a contabilidad para su operación y registro.

Es importante mencionar que la utilización de controles blandos en los procedimientos provoca una debilidad de control en el manejo de las existencias de los inventarios en el área de bodega, lo cual permite una inadecuada segregación de funciones así como la duplicidad de las mismas hacia el personal que se involucra, los cuales no minimizan el riesgo de fraude en esta área.

Se puede mencionar que las políticas y procedimientos que se establecieron para el ingreso y retiro de los productos del área de bodega, reflejan debilidades, las cuales pueden permitir que exista un exceso de inventarios, así como la inadecuada codificación de los productos al momento de su recepción y retiro del área de bodega y provoca un inadecuado control en el manejo de las existencias. (Ver anexo 5)

Es evidente que de seguir trabajando de esta forma, la empresa se encuentra en un alto riesgo, y el personal que se involucra en dicha área, presenta cierto desorden para su control de movimiento de inventarios, hecho que provocaría graves pérdidas a la empresa, así como permitir el robo o hurto de artículos pequeños, acción que puede realizarse por los mismos empleados y los mismos clientes que visitan el negocio. No obstante, el inadecuado registro de los movimientos de ingresos y egresos de inventario y la falta de información financiera oportuna que se utiliza para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Con el crecimiento acelerado de la empresa, se detectan algunos artículos de baja rotación, situación que al plantearse a la gerencia financiera, indicó: que estos se consideran para la venta a un costo más bajo para los clientes y/o se promocionan a nivel interno para su consumo con

precios accesibles y, de esta forma, lograr la rotación de los mismos. Entre estos artículos se encuentran:

Cuadro 3

| Artículos de baja rotación Al 31 de diciembre de 2010 | | |
|--|-----------------|-------------------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo en Quetzales |
| Plancha Oster 5000321 | 43 | 8,818.34 |
| Cabecera Capri | 26 | 7,129.75 |
| Mesa Lateral Mayde MD4000 | 32 | 8,546.08 |
| Exprimidor Psilex 663 | 37 | 6,129.05 |
| Radio Sony icf-f10 | 43 | 7,874.95 |
| Cafetera DLX85215 | 24 | 7,844.59 |
| Total | | 46,342.76 |

Fuente: elaboración propia

No cuenta con un control adecuado sobre las existencias de mercaderías, debido a que no se practica en forma periódica un inventario general de las mismas, lo cual evidencia que puede causar una reducción en las utilidades de la empresa, según observaciones que se realizaron en forma física y la información que se obtuvo con base a los cuestionarios, se puede concluir que debe de existir pérdidas y/o extravíos de mercaderías. (Ver Anexo 3).

Asimismo, se observó que el personal de la empresa puede ingresar sin ningún tipo de restricción al área de bodega, lo que evidencia que no existe un control adecuado sobre los inventarios, con lo cual para tener el dominio en dicha área, debe de existir una política donde se plasme que el acceso al área de bodega se restringe sólo al personal involucrado, así como al personal que realiza el inventario físico. Todo esto se refleja debido a la ausencia de procedimientos claros de restricción y la no existencia de manuales de políticas, procedimientos y funciones que respalden las atribuciones y responsabilidades que los encargados de bodega y bodeguero deberían cumplir sin asumir ninguna responsabilidad.

Se realizó una inspección de los documentos que respaldan los ingresos y salidas de inventarios, para lo cual se estableció una muestra del total de movimientos y se observó lo siguiente:

Para los ingresos a bodega se consideran las compras locales e importaciones y devoluciones, se cuenta con los documentos legales que cumplen con los requisitos mínimos de control tales como:

- Facturas de proveedores
- Copias de BLs o carta de porte
- Pólizas de importación
- Copia del voucher y/o pago electrónico de pólizas
- Copia del prorrateo de los productos, con el cálculo de los costos unitarios
- Devoluciones a bodega

Las compras locales e importaciones cuentan con las órdenes de compra, mismas que contienen las autorizaciones por el gerente de compras y del área o departamento que lo solicita.

Para el caso de los egresos de bodega de inventarios, se determinó también una muestra del total del movimiento, y se revisó para tal efecto, las requisiciones de bodega y los pedidos de tiendas, los cuales se confirmaron en el sistema que se utiliza para rebajar las unidades de inventarios que se encuentran autorizados por los jefes de tiendas y/o gerentes de cada área que solicita.

También se revisaron los documentos de respaldo de los ajustes a inventarios por diferencias establecidas contra el registro contable, y se logró establecer que estos no se aplican en el tiempo que corresponde y varios de ellos carecen de número de correlativo y de alguna documentación necesaria para poder indicar que cumple con requisitos de control interno, así como no cuentan con la firma de autorización de las personas pertinentes.

Con base en los reportes de inventarios y las integraciones del mismo, se observó que cuenta con información mensual y se archivan en un lugar seguro y fácil de localizar, estos demuestran en forma sencilla, el detalle siguiente: los saldos iniciales, los ingresos del mes, los egresos y los saldos finales de cada uno de los productos que lo integran.

Sección de compras

Es conveniente la elaboración de las funciones de estos puestos, los cuales deben de incluir las atribuciones y responsabilidades para cada uno de los puestos, de igual forma, deben definirse los perfiles de las personas para desempeñar dichas posiciones.

La estructuración adecuada del procedimiento de compras permitirá establecer dentro del proceso, cuáles son los controles clave (puestos de responsabilidad), para su cumplimiento y delegar de esta forma, el nivel de responsabilidad de los puestos de la sección de compras. (Anexo 4)

Sección de contabilidad y costos

En la revisión física de la muestra de los documentos que se utilizan para registro de las transacciones de inventario, se observó que algunos documentos no se envían por el área de bodega en el período correspondiente debido a la falta de supervisión de las operaciones, así como la inadecuada segregación de funciones en el personal que se involucra, lo que ocasiona que la contabilidad muestre información inadecuada en el mes de operación.

Además, se observó que no existe una adecuada revisión física de la correcta operación de la documentación que se utiliza para el registro de las operaciones de inventarios contra los del auxiliar de inventarios y refleja un alto riesgo de no detectar errores y posibles irregularidades que ocasionan faltantes o sobrantes durante la realización de una toma de inventario físico.

Al no contar con la autorización, documentación necesaria y no incluir un número correlativo o tener formas pre numeradas para realizar los ajustes a inventarios, se corre el riesgo de posibles errores e irregularidades en la información que se presenta en los estados financieros.

De acuerdo a la información que se obtuvo en el cuestionario que se practicó, se determinó que la empresa en la actualidad utiliza para la valuación de sus inventarios, el método descrito como

primero en entrar primero en salir (PEPS), el cual a la fecha refleja de forma razonable, su situación financiera. Cabe comentar que los procedimientos de compras y despachos de los movimientos de inventarios reflejaron la utilización de controles blandos igual al procedimiento de recepción o ingresos de mercaderías a bodega.

Es importante mencionar que la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., con el método aplicado, da cumplimiento a lo establecido en las Normas internaciones de información financiera (NIIF) para las pequeñas y medianas entidades (PYMES) en su sección 13.18 relacionado con los inventarios el cual establece lo siguientes: *“Una entidad medirá el costo de los inventarios, utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas. El método última entrada primera salida (LIFO) no está permitido en esta NIIF”*.

3.5 Aspecto fiscal

Se realizó la revisión documental para evaluar el cumplimiento fiscal para el período 2010 de la empresa, dicha evaluación consistió en el análisis de los documentos legales y cumplimiento de requisitos de las obligaciones tributarias donde se determinó lo siguiente:

3.5.1 Control interno de libros y declaraciones de las obligaciones tributarias.

La empresa cuenta con todos los libros legales y autorizados de inventario, diario, mayor y de estados financieros, de los cuales algunos no se encuentra actualizados.

La empresa elabora las declaraciones y presenta los pagos de los impuestos trimestrales (impuesto sobre la renta e impuesto de solidaridad) y realiza las conciliaciones e integraciones, para llevar el control de acreditamiento del impuesto de solidaridad al impuesto sobre la renta.

Cuenta con los libros de compra y servicios que se encuentran debidamente autorizados y realiza en forma mensual la presentación de la declaración del impuesto al valor agregado (IVA), así como el cumplimiento de los pagos de las cuotas de contribución de empleados y patrono al instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS)

3.5.1.1 Tratamiento interno

De acuerdo a lo que se conversó con el gerente financiero, para el registro de las operaciones en los libros contables corresponde a dos meses por el movimiento de compra y ventas que afectan directo al movimiento de inventarios y, en revisión física, se estableció un retraso en la operación del libro de inventarios, el cual se encuentra operada hasta el mes de octubre de 2010.

3.5.1.2 Riesgo fiscal

El decreto 2-70 del Congreso de la República, Código de comercio de Guatemala, en su artículo 368 establece: “Contabilidad y registros indispensables. Derivado de la revisión física de los libros de contabilidad se determinó que los siguientes libros no se encuentran actualizados, Compra y Ventas, Inventarios, Diario y Mayor. Lo anterior, puede ser reparado por la superintendencia de administración tributaria (SAT), según el artículo 94 del Código tributario, decreto 6-91 del Congreso de la República, que establece las infracciones a los deberes formales No tener los libros contables u otros registros obligatorios establecidos en el código de comercio y las leyes tributarias específicas o no llevar al día dichos libros y registros. Se entiende que están al día, si todas las operaciones se encuentran asentadas en los libros y registros debidamente

autorizados y habilitados, si ello fuere necesario, dentro de los dos (2) meses calendario inmediatos siguientes de realizadas”.

3.5.1.3 Sanción

Se establece una sanción o multa de cinco mil quetzales (Q.5,000.00), cada vez que se le fiscalice al contribuyente. Esta sanción se aplicará sin perjuicio de la obligación del contribuyente o responsable de operar debidamente los libros y registros contables respecto a los cuales la Administración tributaria constató su atraso.

3.5.2 Documentación de procedimientos y requisitos fiscales de las pérdidas por extravío, rotura, daño, evaporación (mermas) de los bienes.

La empresa, para contabilizar ajustes a inventarios por pérdidas y/o robo de artículos para la venta y distribución, de acuerdo a la documentación que se tuvo a la vista, se determinó que cumple con los requisitos y procedimientos fiscales que establece la ley del impuesto sobre la renta en el artículo 38 literal “ñ” **“Renta imponible en el régimen optativo previsto en el artículo 72 de esta ley, Las pérdidas por extravío, rotura, daño, evaporación, descomposición o destrucción de los bienes, debidamente comprobadas, y las producidas por delitos cometidos en perjuicio del contribuyente; por la parte de cualquiera de tales pérdidas no cubiertas por seguros o indemnizaciones y siempre que no se hayan tomado como gasto deducible por medio de ajustes en los inventarios. En el caso de delitos, se requiere, para aceptar la deducibilidad del gasto, que el contribuyente haya denunciado el hecho ante autoridad judicial competente”**, así como en el reglamento de la ley del impuesto sobre la renta en el artículo 15 numeral 2, **“Pérdidas por extravío, roturas y mermas, En los casos de descomposición o destrucción de bienes, para ser aceptados como pérdidas deducibles deberán ser comprobadas mediante la intervención de un auditor fiscal de la administración tributaria, quien juntamente con el**

*contribuyente o su representante legal suscribirán un acta respectiva, en la que se hará constar el detalle de los bienes afectados que se darán de baja en el inventario. Si dentro del plazo de treinta (30) días hábiles, contados a partir de la recepción de la solicitud correspondiente, no se efectuará la intervención de auditor fiscal, la deducción será válida si se levanta acta notarial del hecho y se presenta declaración jurada ante la administración tributaria informando lo ocurrido” y la ley del impuesto al valor agregado en el artículo 3 literal “7”***“Del Hecho Generador, La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.**

Además, la empresa Distribuidora La Suerte, S.A. realiza un inventario al final e inicio de cada período fiscal, dando cumplimiento a los establecido en el artículo 48 de la ley del impuesto sobre la renta, el cual establece: **“Obligación de practicar inventarios y forma de consignarlos. Todo contribuyente que obtenga renta de la producción, extracción, manufactura o elaboración, transformación, adquisición o enajenación de frutos o productos, mercancías, materias primas, semovientes o cualesquiera otros bienes, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada período de imposición. Para efectos de establecer las existencias al principio y al final de cada período de imposición, el inventario a la fecha de cierre de un período debe coincidir con el de la iniciación del siguiente. Los inventarios deben consignarse agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo o categoría contable y con la indicación clara de la cantidad total, unidad que se toma como medida, denominación o identificación del bien y su referencia, precios de cada unidad y valor total. Las referencias de los bienes deben anotarse en registro especiales, con indicación del sistema de valuación empleado”.**

3.5.2.1 Tratamiento interno

De acuerdo a lo que se conversó con el gerente financiero, han existido casos de robo de artículos de los cuales se incluye el ocurrido en noviembre del 2010 a continuación:

Cuadro 4

| Integración de Artículos Robados en noviembre de 2010 | | | |
|--|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo en Quetzales | Total en Quetzales |
| Alisador Remington S9950 | 3 | 612.20 | 1,836.60 |
| Cámara Fotográfica Digital Sony DSCS200 GR 1mp | 5 | 1,418.98 | 7,094.90 |
| Candado De Disco Para Motocicleta | 10 | 63.98 | 639.80 |
| Centro Entretenimiento Mayde Md71 | 4 | 1,508.21 | 6,032.84 |
| Consola Sony Playstation 2 Esp | 5 | 2,010.95 | 10,054.75 |
| Control Remoto Rca Rcu704 | 24 | 42.43 | 1,018.32 |
| Cortador Cabello Wahl 9243004 | 10 | 352.38 | 3,523.80 |
| Control P/Consola Sony Play Dos | 6 | 247.69 | 1,486.14 |
| Control Remoto Sony Rmv210 | 6 | 88.44 | 530.64 |
| Dvd Lg Dv586 5.1 Ch Dkvx | 9 | 655.87 | 5,902.83 |
| Dvd Philips Dvp3550k 2.1ch Karaoke | 12 | 584.09 | 7,009.08 |
| Dvd Samsung Dvdp190 2.1ch | 5 | 552.12 | 2,760.60 |
| Horno Microhondas Panasonic Nnst658wrp 1.2cf Blc | 6 | 1,257.55 | 7,545.30 |
| Horno Microhondas Whirpool Wp700a117 | 7 | 463.08 | 3,241.56 |
| Impresora Inyección Tinta Hp D1660 | 15 | 533.93 | 8,008.95 |
| Licuada Hbeach 54615 Plástica 4 V | 9 | 380.81 | 3,427.29 |
| Licuada Oster 6640 Plástica 10 V | 6 | 480.94 | 2,885.64 |
| Licuada Psilex 58130N Plast 8 V | 8 | 318.77 | 2,550.16 |
| Minicomponente Lg Rad125 2000w | 5 | 1,730.05 | 8,650.25 |

| | | | |
|---|----|----------|--------------------------|
| Minicomponente Philips Fwm153 800w | 4 | 1,320.73 | 5,282.92 |
| Minicomponente Sony Ex6ce2 2000w | 3 | 2,121.01 | 6,363.03 |
| Percolador Hbeach 40515 42tz | 2 | 503.62 | 1,007.24 |
| Plancha Rival Ir4400mx vapor | 12 | 138.46 | 1,661.52 |
| Radio Reloj Sony Idfc218 | 18 | 182.73 | 3,289.14 |
| Radiograbadora Philips Az1845 Mp3 | 6 | 961.86 | 5,771.16 |
| Regleta Monster Power Av600 | 9 | 335.11 | 3,015.99 |
| Reproductor Sony Nwzw202bm Mp3 2gb negro | 5 | 1,172.08 | 5,860.40 |
| Secadora de Cabello Philips Hp4980 | 12 | 310.16 | 3,721.92 |
| Teatro en casa con dvd lg Ht3555d | 3 | 1,656.62 | 4,969.86 |
| Teléfono Celular GSM Motorola em25 | 4 | 1,497.23 | 5,988.92 |
| Teléfono Celular GSM Nokia C3 Claro gr | 4 | 1,607.29 | 6,429.16 |
| Teléfono Celular GSM Sony-Ericsson Spiro | 6 | 2,222.99 | 13,337.94 |
| Televisión Convencional 14" Sharp 14t11 | 3 | 1,187.18 | 3,561.54 |
| Televisión Convencional 21" Sanyo Tvs2109uscg | 4 | 1,828.13 | 7,312.52 |
| Televisor Plano 21" Precision Ptf21r99 | 6 | 1,478.62 | 8,871.72 |
| Televisor Plano 21" Sharp 21gfx10l | 5 | 1,779.79 | 8,898.95 |
| Total reporte de Artículos Robados | | | <u>179,543.38</u> |

Sin embargo , al momento de revisar en forma física la documentación relacionada, se determinó que la empresa cuenta con los procedimientos adecuados para dicha situación, pues al momento de enfrentar el robo de artículos, se procede a efectuar la denuncia ante la autoridad judicial competente, se presenta la documentación correspondiente para la revisión y se efectúa el levantamiento del acta notarial correspondiente para realizar los registros contables correspondientes y proceder a declararlos como deducibles en la declaración anual del impuesto sobre la renta.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución

4.1.1 Introducción

Para el logro de la eficiencia y eficacia de la administración y en respuesta a las necesidades actuales, es necesario implementar o diseñar controles internos adecuados y oportunos, que aseguren la corrección, fiabilidad y claridad de la información que se genera en los procesos inherentes a inventarios para la toma de decisiones adecuadas con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Se formuló esta propuesta, la cual detalla una serie de elementos y temas que se relacionan con lo tratado, con el fin de desarrollar una administración adecuada que permitió dar solución a los objetivos propuestos, para el mejoramiento del manejo de recursos y el control interno en el área de bodega.

4.1.2 Antecedentes

La empresa, a pesar de tener varios años en el mercado comercial, tuvo un crecimiento acelerado en los últimos años y no cuenta con los procesos y procedimientos de control interno adecuados en el área de bodega.

4.2 Objetivos

4.2.1 General

Se estableció a través de los procedimientos, una correcta y adecuada segregación de funciones y responsabilidad del personal que se involucra en las áreas de compras, recepción, almacenamiento y despacho de productos en bodega.

- Proponer controles internos para la buena administración de los inventarios que permitan ser eficientes y eficaces en el desarrollo de cada uno de los procesos.
- Proponer flujogramas de operaciones para cada una de las áreas que realizan transacciones relacionada con el inventario.

4.2.2 Específicos

- Proponer el fortalecimiento de los procedimientos a través de la implementación de controles clave en forma escrita, lo cual permitirá describir en forma clara, los pasos que se deben cumplir para la ejecución de funciones e indicar cuáles son los elementos de soporte y autorización en cuanto a las actividades que realizan.
- Proponer que dentro de la actualización del manual de procedimientos existente, se analice y considere una adecuada segregación de funciones hacia el personal que se involucra en el área de bodega y considerar también, la actualización de los perfiles de puestos.

4.3 Justificación

La empresa Distribuidora La Suerte, S.A., por considerar su crecimiento acelerado desde su fecha de constitución en Guatemala, genera un incremento en sus movimientos de inventarios, para su distribución a nivel nacional como para la misma venta, los cuales deben ser protegidos con políticas y procedimientos que fortalezcan el control interno. Es preciso mencionar que el rubro de inventarios en los estados financieros de la empresa al cierre contable 2010, representa un 14% del total del activo. Las cifras pueden afectarse a consecuencia del incumplimiento de los procedimientos que presentan debilidades que pueden utilizarse por sus empleados en beneficio propio.

4.4 Propuesta de solución

Bodega de inventarios

Manual de políticas y procedimientos

Es importante mencionar que la actualización del manual de procedimientos, debe considerarse como prioridad, pues permitirá establecer una adecuada codificación de los artículos para la venta, ayuda a mejorar los resultados, minimiza los riesgos de pérdidas y manejos inadecuados de los productos para la distribución y se convierte en una herramienta de mucha utilidad para los resultados que espera la gerencia.

Sin embargo, el personal de la empresa se encuentra en la buena disposición de realizar los cambios necesarios para la actualización, pero por el tiempo de ejecución, se realizará en varias etapas, considerando para este proyecto la actualización de los procedimientos de compras, ingresos de bodega y distribución a tiendas, que se consideraron tener debilidades importantes dentro de su proceso.

Inadecuada segregación de funciones o duplicidad de operaciones.

Es importante mencionar que el asignar una adecuada segregación de funciones en el área de bodega, permitirá establecer las responsabilidades correspondientes al personal involucrado, y enfocarse a minimizar los riesgos en las operaciones de los movimientos de inventarios, dejar establecido una mejor supervisión por parte del encargado hacia las personas que realizan dichas operaciones, así como disolver en forma directa el poco o mucho desorden que presentan las operaciones que realiza dicha área.

Debilidades en los procedimientos de ingreso y despacho de mercadería

Al considerarse la modificación de los procedimientos establecidos para delimitar las responsabilidades del personal que integra el equipo de bodega, permite estructurar un mejor control del movimiento de inventarios, pues por su volumen, puede provocar cambios repentinos que reflejen una información financiera inadecuada y decisiones inoportunas.

El procedimiento de ingresos a bodega que posee la empresa, refleja debilidades pues no cuenta con los controles clave que identifican las responsabilidades del personal del área de inventarios, los cuales se delimitaron en la estructuración de nuevos procedimientos, los cuales ayudarán en el fortalecimiento del control interno de la empresa. (Anexos 6 y 7).

Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos se evaluaron y estructuraron con el objetivo de brindar a los empleados del área de inventarios una motivación, pues se estructuraron de una manera muy general, el cual se consideró que el nivel académico debe de incrementarse dentro del mismo personal, así como,

el enfoque de crecimiento dentro de la empresa y delimitar sus funciones dentro del área, rutas de comunicación y niveles jerárquicos. (Anexos 9 y 10)

Acceso al área de inventarios

Se considero importante que para tener el dominio en el área de inventarios, se debe de estructurar una política donde se incluya que el acceso al almacén debe restringirse sólo al personal que labora en dicha área, así como al personal que realiza el inventario físico cuando así sea necesario. Esto fortalece el ambiente de control interno, los procedimientos y funciones que respalden las atribuciones y responsabilidades que los encargados de almacén y bodeguero deben cumplir de acuerdo a su responsabilidad que se les asigne y disminuirá el riesgo de pérdidas, robo y deterioro de los artículos destinados a la distribución y/o venta. (Anexo 11)

Sección de compras

Inadecuada segregación de funciones o duplicidad de operaciones

La adecuada segregación de funciones en el área de compras permitirá establecer las responsabilidades correspondientes al personal que se involucre y enfocarse a minimizar los riesgos en la duplicidad de las operaciones del área pues se considera que afectan en forma directa el movimiento de inventarios, se dejará establecido una mejor supervisión por parte del jefe de compras hacia las personas que realizan dichas operaciones, así como disolver en forma directa el poco o mucho desorden que presentan las operaciones que realiza dicha área.

Debilidades en el procedimiento de compras

Al considerarse la modificación del procedimiento establecido de compras para delimitar las responsabilidades del personal que integra dicha área, permite fortalecer el control interno, pues

por su volumen, puede provocar la existencia de atrasos en la adquisición de compras, así como cambios repentinos que puedan reflejarse en la información financiera inadecuada y decisiones inoportunas.

El procedimiento de compras no cuenta con los controles clave que permitan identificar las responsabilidades del personal del área, los cuales se delimitaron en la estructuración del nuevo procedimiento, los cambios que se plantean ayudarán en el fortalecimiento del control interno de la empresa. (Anexo 4)

Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos se evaluaron y estructuraron con el objetivo de brindar a los empleados del área de compras una motivación de superación académica el cual debe de incrementarse dentro del personal. Estos se estructuraron de una manera muy general, así como, el enfoque de crecimiento dentro de la empresa, delimitando funciones dentro del área, rutas de comunicación y niveles jerárquicos. (Anexos 8)

Sección de contabilidad

Periodicidad en la realización de inventarios.

Se hizo el cambio en el tiempo de periodicidad en que se realizan los inventarios de cinco meses a forma mensual, considerándose de mucha importancia, porque de esta manera, se confronta la información física contra la información contable, ayuda a mejorar la información incluida en los estados financieros, considerándose de esta forma, el registro oportuno de la pérdida de artículos y/o delega la responsabilidad al personal involucrado en las mismas por robo o daño a los mismos.

Con base a las deficiencias que se detectaron dentro del área de inventarios bodega de Distribuidora La Suerte, S.A., la propuesta de mejora consiste en la implementación de los procedimientos actualizados y considerar la actualización de perfiles de puestos, así como la comunicación de los mismos al personal involucrado, considerando la utilización de formatos que favorezcan al fortalecimiento del control interno, y como parte de los aportes esperados en dicho trabajo, se detallan en el mismo los principales puntos de mejora a ser implementados.

Asimismo, el personal de Distribuidora La Suerte, S.A., se encontró en toda la disposición de implementar dicho proyecto, sólo que en diferentes etapas, pues según su apreciación, no contaban con herramientas de control como los incluidos en anexos del cuatro al once, los cuales contribuirán al buen funcionamiento y control de las políticas y procedimientos dentro del área de inventarios bodega.

El personal de la sección de contabilidad considero oportuno la actualización de los libros contables con el objetivo de minimizar el riesgo fiscal que esta debilidad representa para la empresa, situación que se considera de alta importancia para el cumplimiento de todos los aspectos fiscales

Estructuración de estados financieros.

De acuerdo con resolución emitida por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de fecha 07/11/10, será de observancia obligatoria a partir del 01/01/11 la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (PYMES), siendo la administración de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A. la responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros y del control interno que considere necesario para permitir su preparación libres de incorrección material, debida a fraude o error, por lo que se sugirió su presentación de la siguiente manera:

CUADRO 5

| |
|---|
| <p>DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S. A.</p> <p>BALANCE DE SITUACION</p> <p>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010</p> <p>(En millones de Quetzales)</p> |
|---|

| ACTIVOS | | | PATRIMONIO | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------|--|-------------------|-------------|
| NO CORRIENTE | | | NO CORRIENTE | | |
| Cartera de creditos LP | 34,741.38 | 19% | Capital acciones comunes | 39.82 | 0% |
| Inmuebles, mobiliario y equipo | 27,814.51 | 15% | Capital adicional aportado | 55,259.59 | 30% |
| Impuesto diferido activo | 1,249.60 | 1% | Utilidades Acumuladas | (3,072.26) | -2% |
| Otros Activos | 559.14 | 0% | Efecto por conversion | 206.85 | 0% |
| Gastos prepagados | 2,840.59 | 2% | Total Patrimonio | 52,434.01 | 28% |
| Total Activo No Corriente | 67,205.21 | 36% | NO CORRIENTE | | |
| CORRIENTE | | | CORRIENTE | | |
| Caja y bancos | 18,553.02 | 10% | Gastos acumulados por pagar | 3,943.51 | 2% |
| Inversiones corto plazo | 4,305.16 | 2% | Deuda Largo Plazo (más de un año plazo) | 62,214.26 | 34% |
| Cartera de créditos corto plazo | 62,720.82 | 34% | Total Pasivo No Corriente | 66,157.77 | 36% |
| Inventarios | 25,356.51 | 14% | CORRIENTE | | |
| Anticipos de Impuestos | 3,401.27 | 2% | Porcion circulante deuda (menos de un año) | 15,802.98 | 9% |
| Cuentas por cobrar relacionadas | 6,234.22 | 3% | Documentos por pagar CP | 7,963.80 | 4% |
| Cuentas por cobrar diversas | 3,010.73 | 2% | Impuesto sobre la renta por pagar | 618.54 | 0% |
| Estimaciones para Cartera | (6,145.90) | -3% | Cuentas por pagar proveedores | 41,522.61 | 22% |
| Total Activo Corriente | 117,435.83 | 64% | Cuentas por pagar relacionadas | 141.32 | 0% |
| | | | Total Pasivo Corriente | 66,049.26 | 36% |
| | | | Total Pasivos | 132,207.03 | 72% |
| Total Activos | 184,641.04 | 100% | Total Pasivo y Patrimonio | 184,641.04 | 100% |

Fuente: Elaboración propia (Sugerido)

Cuadro 6

| |
|--|
| DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S. A. ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 (En millones de Quetzales) |
|--|

| | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Ventas de contado | 41,700.30 | |
| Ventas de crédito | 95,048.59 | |
| Total de ventas | 136,748.88 | 136,748.88 |
| Costo de ventas | 96,873.02 | |
| Utilidad Bruta | 39,875.87 | 39,875.87 |
| Gastos de Operación | | 55,383.13 |
| Ventas | 43,398.17 | |
| Generales y Administración | 11,984.96 | |
| Utilidad de Operación | (15,507.26) | (15,507.26) |
| Ingresos Financieros | 44,104.34 | |
| Gastos Financieros | 26,811.69 | |
| Otros ingresos y/o Gastos | 209.90 | |
| Utilidad Antes de ISR | 1,995.29 | 1,995.29 |
| Impuesto sobre la Renta | | 618.54 |
| Utilidad Neta del Ejercicio | 1,376.75 | 1,376.75 |
| Utilidades Retenidas al comienzo del Ejercicio | | (4,449.01) |
| Utilidades Retenidas al final el Ejercicio | (3,072.26) | (3,072.26) |

Fuente: Elaboración Propia (Sugerido)

4.5 Viabilidad del proyecto

Según plática con el gerente financiero, toda herramienta que ayude a salvaguardar los bienes de una empresa es de mucha utilidad, por lo que al proponer los cambios en los procedimientos, políticas y perfiles de puestos, informa que procederá en un corto plazo a su implementación pues los considera acordes y necesarios.

Dada la importancia a las áreas que se evaluaron, el proyecto presente se consideró 100% viable, pues la empresa cuenta con equipo de cómputo, correos electrónicos e internet para todos los empleados sujetos a investigación y las demás personas relacionadas con el área que se evaluó pues podrá comunicar e informar de una forma más eficiente y fortalecer el ambiente de control interno y procedimientos que ayudarán a cumplir con los objetivos y evitar cualquier inconveniente futuro.

Dentro de los costos que se consideran se encuentra la capacitación al personal, porque la propuesta incluida de la práctica empresarial dirigida y la realización de todas las actividades que se deriven del mismo, será indispensable la utilización de recursos tipo físico, humano y financiero, los cuales se consideran en aproximación de:

Cuadro 7
Presupuesto financiero

| Descripción | Costo |
|---|-----------|
| Capacitación para el personal involucrado | 18,000.00 |
| Material relacionado | 3,000.00 |
| | 21,000.00 |

Fuente: elaboración propia

Cronograma de trabajo

| Ref. | Actividades | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | |
|------|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Entrega de Anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Investigación documental | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Revisión de documentos | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Realización de capítulos I, II, III | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Recolección-Análisis- Investigación-trabajo de campo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Presentación de resultados | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Conclusiones | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Propuestas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Anexos | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Cumplimiento del cronograma de trabajo

El cronograma de trabajo, desde el inicio de la elaboración del anteproyecto, se contempló que para la práctica empresarial dirigida (PED) se realizaría en un tiempo estimado de tres a cuatro meses, los cuales se cumplieron a cabalidad, tomando en cuenta cada uno de los nueve rubros que se detallan en el mismo y que se reflejan en el trabajo presente.

Conclusiones

- Como parte del trabajo que se realizó en el área de bodega (inventarios), se determinó que los procedimientos empleados en el mismo son deficientes, por lo que se consideró que el mismo no proporciona un valor agregado al adecuado funcionamiento de control interno.
- Que los perfiles de puestos no cumplen con los requerimientos necesarios que deben establecerse, porque de acuerdo al movimiento que genera la empresa, pueden presentar irregularidades en su operación y de los cuales se estructuran nuevos en este trabajo que contribuirán al mejoramiento del control interno.
- La implementación de este proyecto delimitará las responsabilidades del personal que se involucra en el movimiento de bodega (inventarios), las cuales no se encuentran definidas de una forma adecuada porque carecen de lineamientos y atribuciones que deberían incluirse en cada perfil de puestos para un adecuado funcionamiento.
- Con base en las investigaciones que se realizaron en la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., se determinó que no cuentan con inventarios periódicos para el área de bodega porque se realizan inventarios cada cinco meses y queda un lapso de tiempo sin evaluación.
- Que la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., al inicio del trabajo, contaba con procedimientos muy generales para las áreas que se involucran en los movimientos de inventarios y que al finalizar el mismo, se logra la actualización de los mismos, así como de los perfiles de puestos que se consideraron implementar en su totalidad.

Recomendaciones

- Evaluar y proporcionar el equipo necesario al área de bodega para que el mismo contribuya en la agilización de los procesos que se realizan en dicha área a fin de cumplir con los procedimientos actualizados, los cuales se encuentran detallados en los anexos del cuatro al siete.

- La implementación de los perfiles de puestos y los procedimientos deben comunicarse en su totalidad al personal que se involucra en los movimientos de inventarios (bodega) por escrito, con la finalidad de fortalecer el control interno.

- Realizar una evaluación de todos los procedimientos de la empresa Distribuidora La Suerte, S.A., con el objetivo de verificar que los mismos se cumplan y/o determinar su obsolescencia y proceder a realizar las actualizaciones correspondientes.

- La información incluida en el presente trabajo deberá evaluarse cada tres meses, con el objetivo de verificar que los mismos siguen aplicándose con los estándares que se crearon.

- Las gerencias de cada departamento deben velar por el cumplimiento de la gestión administrativa del área de bodega, con el fin de que la empresa Distribuidora La Suerte, S.A. logre sus objetivos estratégicos.

Referencias bibliográficas

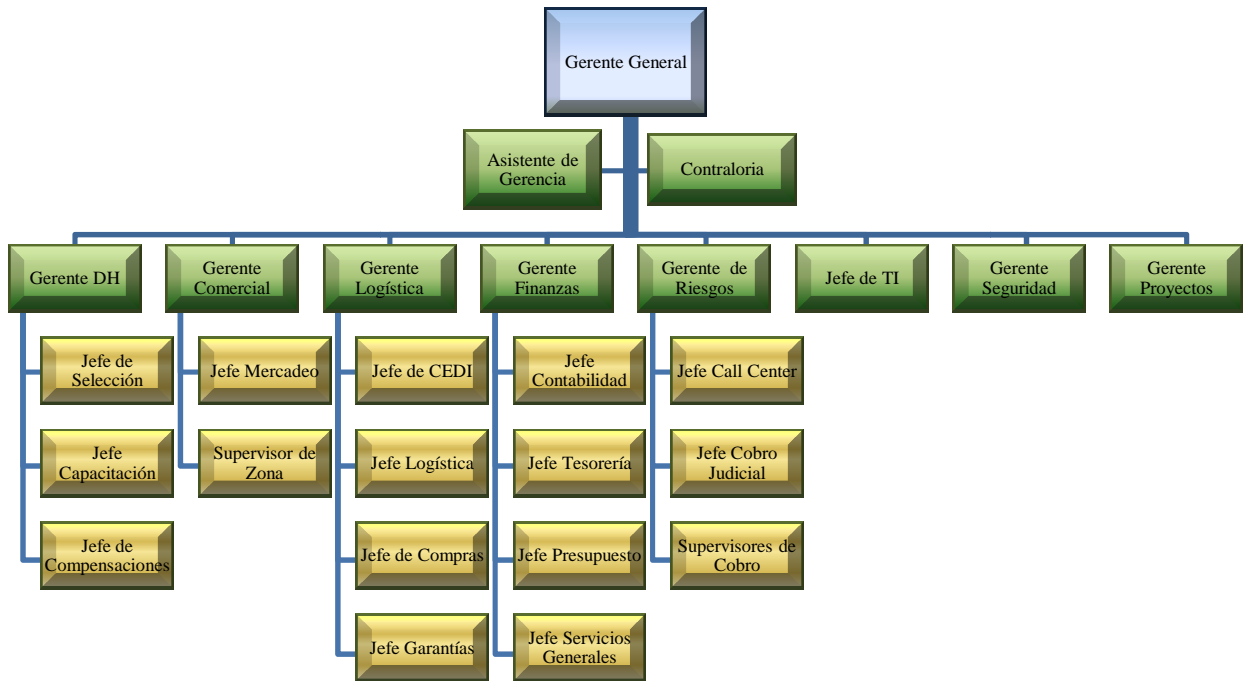
- Carl S. Warren, James M. Reeve (2005) *Contabilidad Financiera* Philip E. Fess
Cenagage Learning Editores
- Cooper & Lybran, (1997) *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, New York.
Ediciones Díaz de Santos.
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo, (2006) *Control Interno y Fraudes con base en los Ciclos Transaccionales*, Segunda Edición, Ecoe Ediciones.
- Jorda Lloret, Joseph M., (2004) *Dirección Financiera*, Primera Edición, Ediciones UPC
- Congreso de la República de Guatemala (2004). decreto 19-04. *Impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz*. Decreto 19-04
- Congreso de la república de Guatemala (1992). *Ley y reglamento del impuesto sobre la renta (ISR)*. Decreto 26-99 Editorial Ediciones Fiscales, S.A.
- Congreso de la república de Guatemala decreto 2-70. Código de comercio de Guatemala
- Congreso de la república de Guatemala decreto 27-92. *Ley y reglamento del impuesto al valor agregado (IVA)*. Editorial Ediciones Fiscales, S.A.
- Normas internacionales de auditoría (NIA'S)
- Normas internacionales de contabilidad (NIC'S)
- Normas internacionales de información financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (PYMES)

- Benaque, Luis, (2006) *Otros Conceptos de Contabilidad y Finanzas*. Recuperado:
<http://www.gestiopolis.com>
- Control de inventarios. Recuperado:
http://books.google.com.gt/books?id=Wa4qIaYJAI8C&pg=PA318&dq=cuentas+por+cobrar&hl=es&ei=9Js7Tr7zOcPY0QGvjanEAW&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q=Inventarios&f=false
- Definiciones de inventarios. Recuperado:
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeInventario>
- Manual de procedimientos y su aplicación en el control interno. Recuperado:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama



Fuente: Gerencia financiera de Distribuidora La Suerte, S.A. (Actual)

Anexo 2

Cuestionario de objetivos de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?

La empresa Distribuidora La Suerte, S.A., tiene como objetivo general llegar a posicionarse como líder en su ramo a nivel nacional y posteriormente expandir su liderazgo dentro de todo el territorio nacional.

2. ¿Existe una definición clara entre los objetivos generales y específicos de la organización?

Si

No

3. ¿Están por escrito?

Si

No

4. ¿Están bien definidos?

Si

No

5. ¿Conque niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?

Los objetivos de la empresa, al momento de realizar el cuestionario se determinó que los accionistas, el único objetivo que persiguen es que todo su producto sea vendido y de esta manera obtener beneficios.

Los objetivos específicos que tienen son:

a) Mantener productos líderes y con estándares de alta calidad y comodidad.

b) Comercializar más productos en el área capitalina y en el área rural.

d) Recuperación de la cartera morosa en un 80%.

e) Establecer controles adecuados para el despacho y manejo del producto destinado para la venta.

6. ¿Cómo se adaptan los objetivos a las demandas del medio?

En la actualidad, la empresa se maneja bajo los objetivos específicos para poder fortalecer más su imagen y de esta manera, alcanzar el objetivo general dentro de unos años.

7. ¿Cuál sería la clara comprensión y aceptación de los objetivos por quienes deben de realizarlos?

Los empleados que laboran para la empresa Distribuidora La Suerte, S.A, saben que los objetivos pueden variar en cualquier momento dependiendo de las necesidades que los socios puedan determinar y sobre ello trabajan.

8. ¿Cómo son alcanzables los objetivos?

Los objetivos son alcanzables, pues el personal se encuentra familiarizado con los mismos.

9. ¿Cuenta la empresa con infraestructura para lograr los objetivos?

Para poder alcanzar los objetivos los socios han regionalizado la República de Guatemala para que los mismos sean alcanzables y así obtener beneficios.

Fuente: elaboración propia

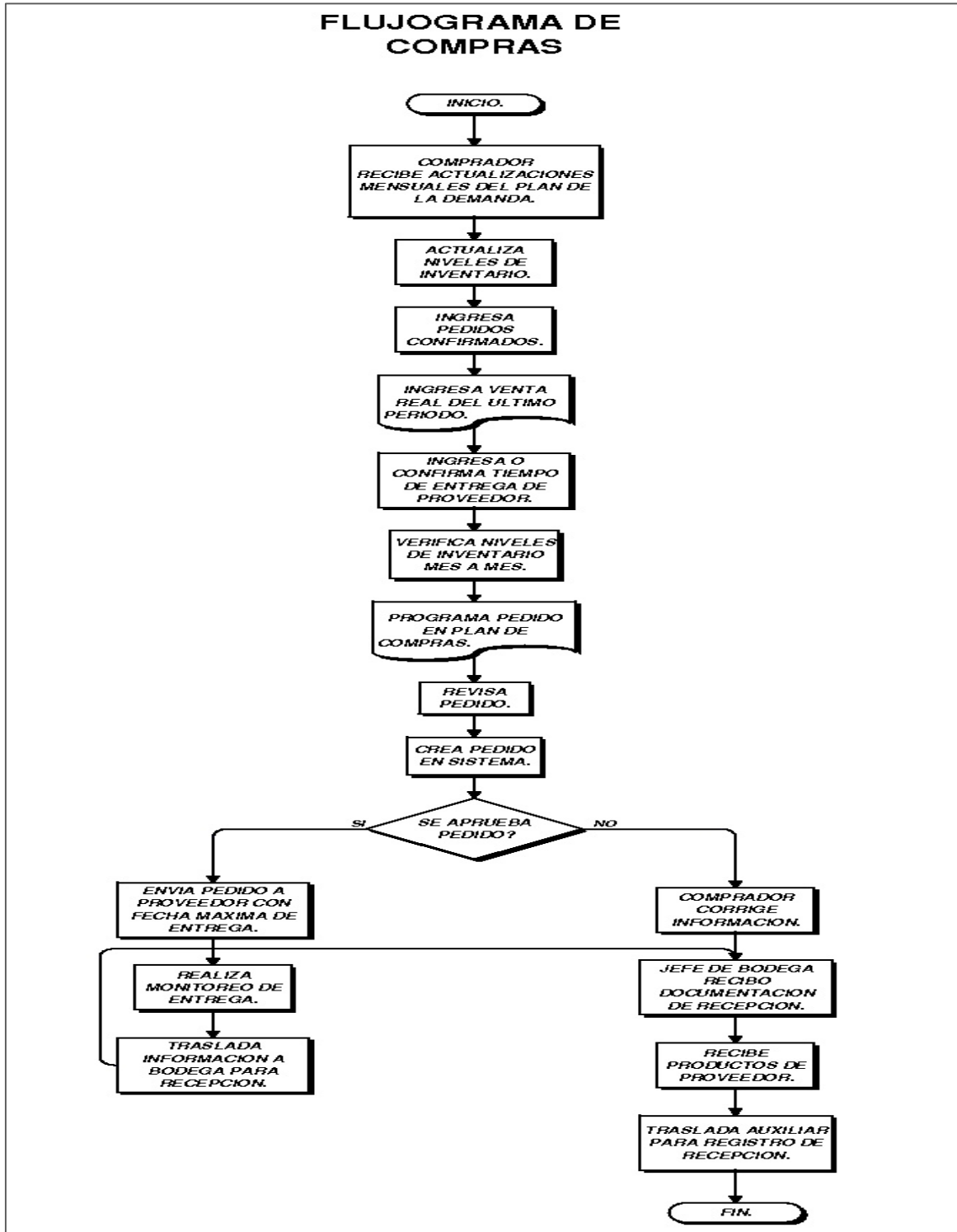
Anexo 3

Cuestionario de control de inventarios

| No. | Pregunta | SI | NO | Comentarios |
|-----|--|----|----|--------------------------|
| 1 | ¿Cuenta la empresa con bodega Propia? | X | | |
| 2 | ¿Existe manual actualizado de procedimientos y funciones de bodega? | | X | |
| 3 | ¿Se cuenta con un catálogo de artículos? | X | | |
| 4 | ¿Se tiene un control sobre las entradas y salidas de los artículos en bodega? | X | | |
| 5 | ¿Los artículos para la venta tienen un código que los identifique dentro de la bodega? | | X | |
| 6 | ¿Cuenta la bodega con Sistemas de seguridad para el resguardo de los artículos registrados en el inventario? | X | | |
| 7 | ¿Se realizan inventarios físicos en la bodega? | X | | |
| 8 | ¿Con que periodicidad se realizan los inventarios? | | | Cada 5 meses |
| 9 | ¿Se paga algún tipo de seguro por los artículos almacenados en bodega? | X | | |
| 10 | ¿Se tienen artículos con baja rotación dentro del Inventario? | X | | |
| 11 | ¿Qué hacen con esos artículos de baja rotación? | | | Se venden a Precio menor |
| 12 | ¿Han tomado la decisión de no comprar más de esos artículos para evitar su baja rotación | X | | |
| 13 | ¿Qué método de control se tiene implementado para el despacho del inventario? | | | PEPS |
| 14 | ¿Se han detectado diferencias en las existencias al realizar inventario? | X | | |
| 15 | ¿Se cuenta con Kárdex para registrar los ingresos y egresos de artículos en la bodega? | X | | |
| 16 | ¿Se realizan conciliaciones entre lo registrado en el Kárdex y el inventario físico? | X | | |
| 17 | ¿Se evidencia por escrito las diferencias detectadas? | X | | |
| 18 | ¿Se informa de las diferencias detectadas? | X | | Gerente Financiero |

Fuente: elaboración propia

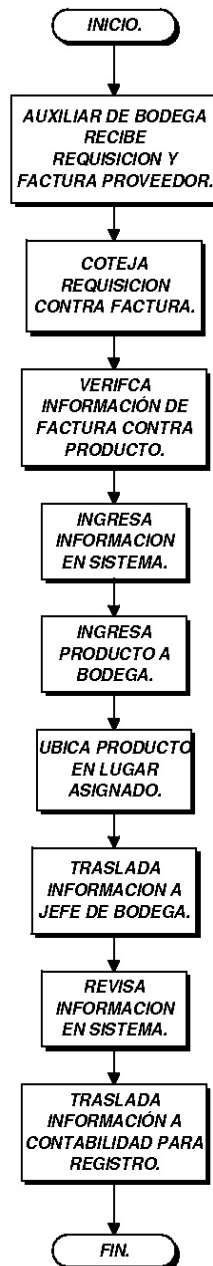
Anexo 4



Fuente: elaboración propia

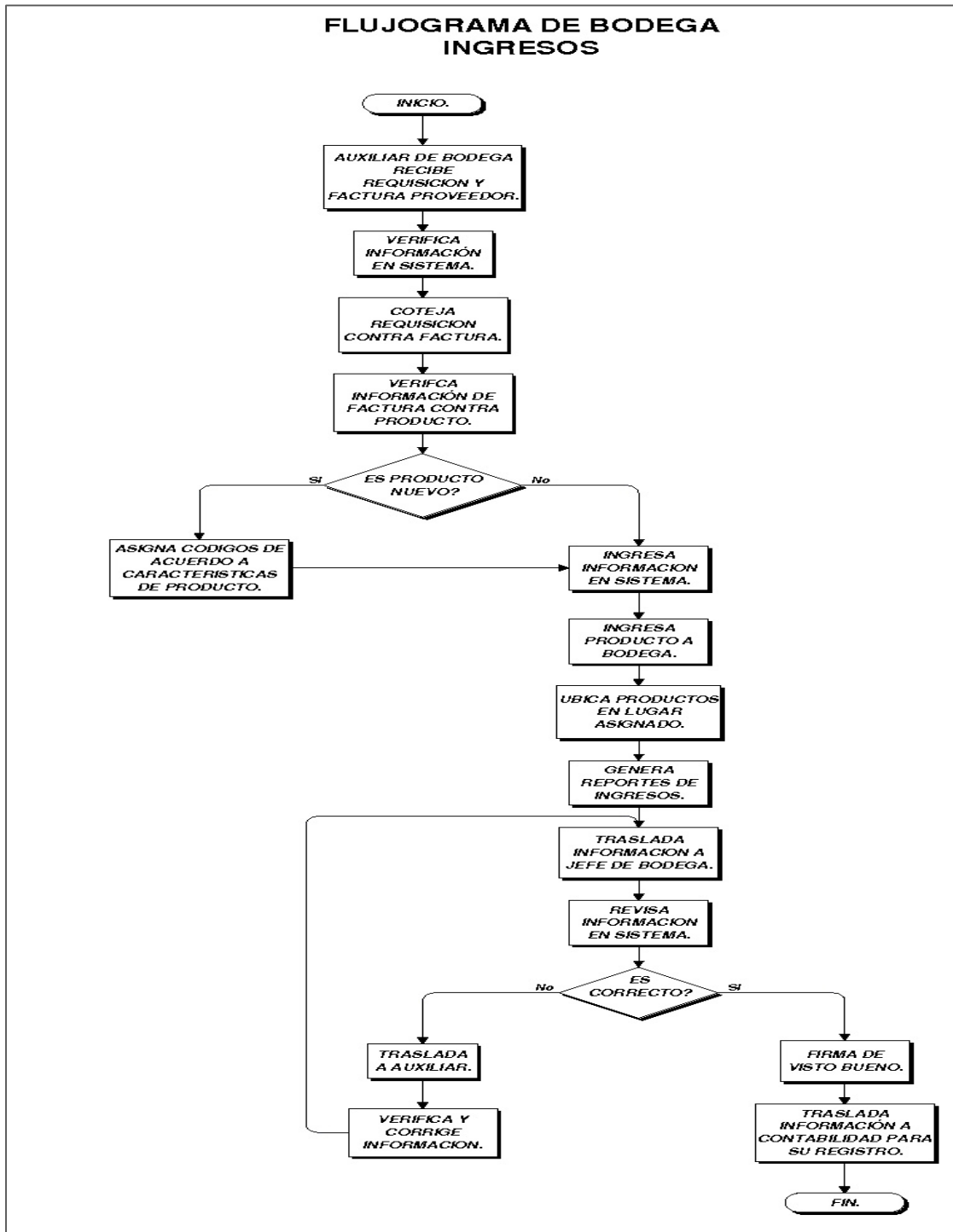
Anexo 5

FLUJOGRAMA ANTERIOR DE BODEGA INGRESOS



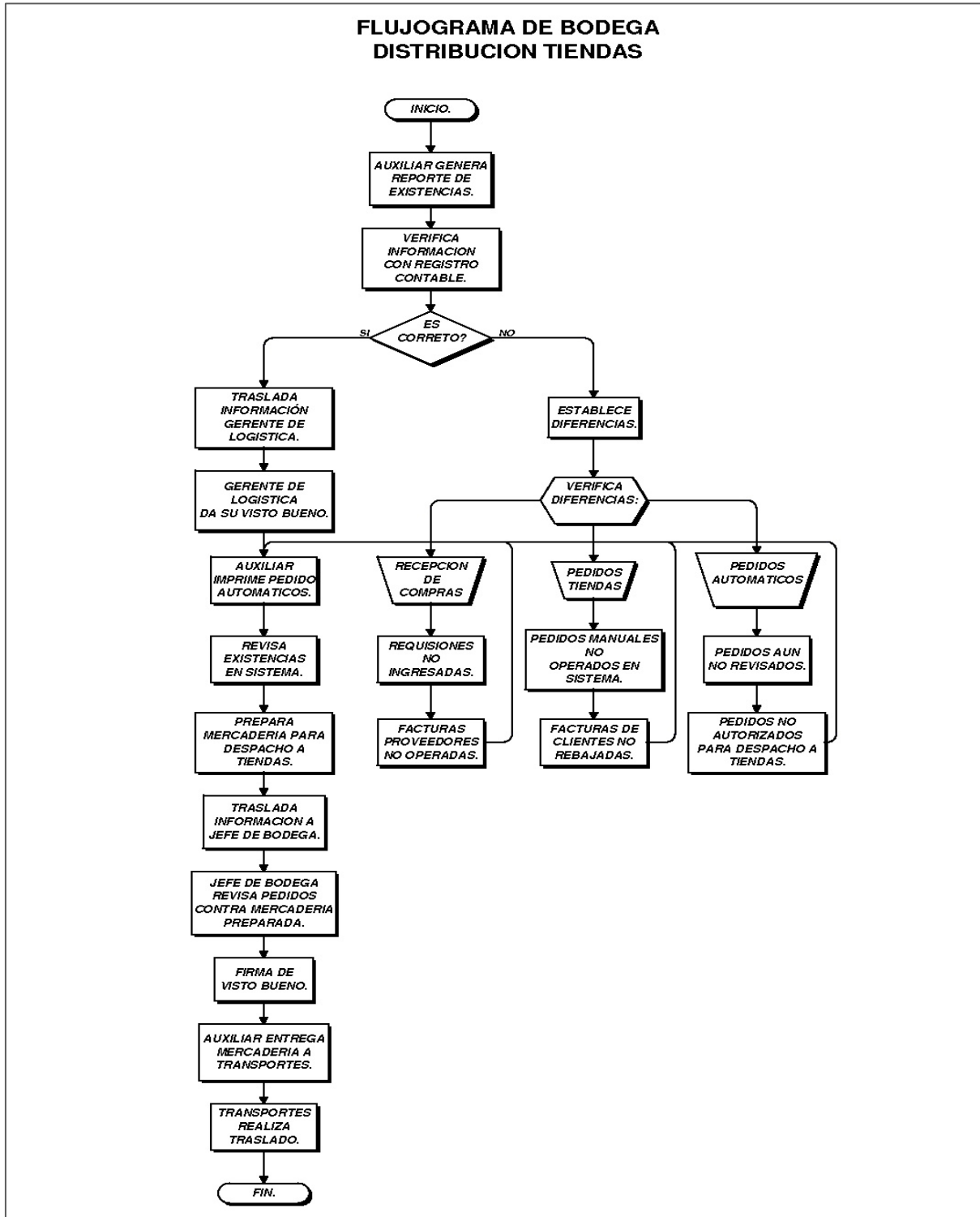
Fuente: elaboración propia

Anexo 6



Fuente: elaboración propia

Anexo 7



Fuente: elaboración propia

Anexo 8

Perfil de puesto

| | | | |
|-------------------------|---|--|---|
| Puesto: | Comprador | | |
| Reporte Directo: | Gerencia logística | | |
| Tramo de Control: | Relación directa con Proveedores y control de fechas de recepción | | |
| Objetivo(s) del Puesto: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable del reaprovisionamiento ➤ Responsable del seguimiento de inventarios desde la generación de orden de compra, tránsito hasta su entrega a bodega ➤ Manejo de la información para asegurar la rentabilidad, confiabilidad de los inventarios y alcanzar los objetivos establecidos por la Gerencia. | | |
| Funciones Principales: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe plan de la demanda del administrador de categorías. ➤ Genera reporte de inventarios ➤ Medición del desempeño de proveedores. ➤ Genera y actualiza plan de compras para las categorías asignadas. ➤ Análisis de cobertura de inventario. ➤ Creación de órdenes de compra. ➤ Confirma recibo de orden de compra y seguimiento de la entrega. ➤ Da seguimiento y cierre de pedidos. ➤ Revisa disponibilidad de inventarios y valida en sistema ➤ Coordinar devoluciones tiendas a bodega previamente acordados entre administración de categorías y gerencia de logística ➤ Definir niveles de reaprovisionamiento en bodega ➤ Realizar el reaprovisionamiento semanal | | |
| Asignación de Equipo: | Computadora | <input type="checkbox"/> <i>Portátil</i> | <input checked="" type="checkbox"/> <i>Escritorio</i> |
| | Línea Celular | <input type="checkbox"/> <i>SI</i> | <input checked="" type="checkbox"/> <i>NO</i> |
| Competencias | | | |
| Genéricos: | Técnicas de Comunicación / Negociación | Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar los recursos de comunicación disponibles. ➤ Elaborar una comunicación interna o externa sencilla dado un determinado medio. ➤ Poner en práctica los diferentes instrumentos de medida de la eficacia de acciones de comunicación. ➤ Realizar un análisis de argumentos. ➤ Clasificar y manejar los diferentes tipos de objeciones. | |
| | Idiomas | Conocimiento básico de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La gramática y vocabulario de una lengua. Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar un lenguaje limitado en una lengua no materna. ➤ Entender un mensaje sencillo, hablado o escrito, en dicho | |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | | idioma. |
| | Tecnología de Información | <p>Conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La funcionalidad de otros sistemas estándar existentes en el mercado. ➤ Las herramientas de automatización, planificación y gestión de la operación. <p>Capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar Planes de Automatización de la Operación. ➤ Evaluar los productos software y seleccionar los estándares a adoptar. |
| Manejo de Personal: | Administración del Conocimiento | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo y construcción de bases de datos. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer investigaciones de mejores prácticas. ➤ Realizar Benchmarking |
| | Evaluación de Desempeño y Compensación | <p>Conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos y metas específicos de las gerencias funcionales. ➤ Objetivos y metas específicos de la dirección. ➤ Monitoreo de planes de trabajo en específico. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructurar planes en su área para el logro de los objetivos planteados. ➤ Llevar a cabo los planes de trabajo especificados. |
| | Sistema Financiero Contable | <p>Conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocabulario básico y los conceptos asociados con contabilidad, fiscalidad y sistema financiero (libro diario, estado de resultado, balance general, asiento, cuenta, debe / haber, empresa del grupo, principios de contabilidad generalmente aceptados, los tipos de impuesto en general, la base, la tasa, la tarifa, cheques, pagarés, etc.). |
| Económicos: | Ciclo Comercial | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocabulario asociado, así como las actividades que genera el ciclo comercial (rutas, pedido, factura, etc.). ➤ La reglamentación y forma de actuación concreta de al menos una de las actividades de la Administración Comercial. ➤ Las funciones comerciales dentro de la empresa. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y mantener los elementos físicos asociados a la Administración Comercial. |
| Comerciales: | Administración de | <p>Conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocabulario asociado (Categorías, tipos de |

| | | | | |
|------------------------------------|----------------------|--|--|----------------------|
| | Categorías | <p>consumidores, mercados de categorías, estrato grama, plano grama, etc.).</p> <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer plano gramas y estrato gramas. ➤ Comprender estudios de comportamiento del consumidor y de categoría. ➤ Elaborar censos. | | |
| | Cadena de Suministro | <p>Conocimiento experto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los sistemas de trabajo utilizados dentro de la empresa en: ➤ Compras, distribución, almacenes, planeación de la producción y manufactura. ➤ Conocimiento en detalle de las políticas, procedimientos, sistemas de trabajo. ➤ Conocimiento de las técnicas actuales para optimización de los recursos en términos de la Cadena de Suministro. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de los sistemas de trabajo, políticas, procedimientos operativos, en las áreas de Cadena de Suministro. ➤ Definición de estrategias a nivel Grupo. ➤ Definición de objetivos a mediano y largo plazo. | | |
| Operativos: | Rutas (Distribución) | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocabulario básico de logística y distribución. ➤ Análisis estadístico de procesos. ➤ Mecanismos de asignación y coordinación de recursos (unidades vs demanda). <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignar vehículos y rutas disponibles a demanda existente. ➤ Analizar la viabilidad económica de una ruta de transporte. | | |
| Manejo de Información Confidencial | | NEC | DES | Observaciones |
| Educación | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Educación Superior | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Educación Media | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Técnico | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Primaria | | Disponibilidad de Horarios | <input checked="" type="checkbox"/> SI | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9

Perfil de puesto

| | | | |
|-------------------------|---|---|---|
| Puesto: | Jefe Departamento de Bodega | | |
| Reporte Directo: | Gerente de Logística | | |
| Objetivo(s) del Puesto: | Análisis del proceso de compras de mercancía, como también de todo lo relacionado a dicho proceso, en forma adicional debe negociar con proveedores de servicios logísticos que ayuden a minimizar los gastos de la operación de Distribuidora La Suerte, S.A. , la finalidad de esto es aumentar la rentabilidad y eficiencia del funcionamiento dela Bodega . | | |
| Funciones Principales: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración y control del comportamiento de todo lo relacionado a las compras de mercancía de Distribuidora la Suerte, S.A. ➤ Monitoreo de indicadores de gestión y planificación de la operación de importaciones. ➤ Monitorear los niveles de inventarios Bodega, garantizando la correcta existencia de saldos que permita brindar confiabilidad de los saldos reflejados en ellos. ➤ Realizar una distribución equitativa de tareas entre sus subordinados. ➤ Monitorear la correcta actualización de tarifas negociadas con los proveedores logísticos. ➤ Proceso de Visitas de Auditoría ➤ Reuniones programadas quincenalmente ➤ Creación de Expedientes nuevos ➤ Costeo de productos ➤ Reclamos a proveedores por Robo o desperfectos ➤ Realización Ajuste de Inventarios ➤ Procesos de Toma Física | | |
| Asignación de Equipo: | Computadora | <input checked="" type="checkbox"/> <i>Portátil</i> | <input type="checkbox"/> <i>Escritorio</i> <input type="checkbox"/> <i>NA</i> |
| | Línea Celular | <input checked="" type="checkbox"/> <i>SI</i> | <input type="checkbox"/> <i>NO</i> |
| Cualidades: | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercambiar información frecuente en el ámbito de trabajo dirigida a receptores de otras partes de la organización donde es necesario realizar explicaciones claras y precisas, por la que será necesario adaptarlas a las características del interlocutor al que se destinan. ➤ Mantener comunicaciones, centradas en trámites de cierta relevancia, con grupos internos o con clientes, proveedores, contratistas, administración y entidades financieras. | |

| | | |
|--|----------------|---|
| | Planificación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar planes, generalmente a medio plazo, que supongan la consideración de muchas variables e impliquen un elevado impacto en las necesidades o resultados de la empresa, ya sea por la amplitud de la organización a la que afectan (varias unidades) o porque se trata de tareas bastante heterogéneas, es decir, que se han de interrelacionar adecuadamente para conseguir el objetivo que persiguen. |
| | Gestión | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conseguir resultados con un gran número de recursos diversos, siendo significativos tanto por la calidad como por la cantidad. ➤ Tomar decisiones que afecten a varias de las funciones de la organización. ➤ La complejidad e importancia de las incidencias surgidas exige la generación de soluciones creativas y originales como vías de acción a los problemas. ➤ Establecer medidas de control preventivo: poner en marcha medidas de control que evitan desviaciones en cualquier fase del proceso y que fueron empleadas con éxito en situaciones similares. |
| | Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar las oportunidades del entorno para generar objetivos que afecten a toda un área funcional de negocio de la empresa y responsabilizarse de la implantación de proyectos o iniciativas de cambio en la misma. ➤ Detectar los valores, principios, filosofía o cultura más apropiados a las condiciones futuras del área funcional, fijar políticas y estrategias y persuadir a los afectados para que se dirijan hacia esa dirección. ➤ Establecer, para un área funcional de negocio, directrices y políticas de motivación y estilo de liderazgo que incrementen la satisfacción de los individuos. |
| | Interactuación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar frecuentemente en equipo, con grupos medios internos o con colectivos externos, logrando la cooperación de sus miembros. ➤ Participar habitualmente en relaciones con otras unidades de la organización. ➤ Negociar y llegar a acuerdos de cierta importancia con grupos de tamaño medio internos o con colectivos externos que, a priori, no suponen fuertes intereses |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | | <p>divergentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar las demandas, los argumentos de los puntos de conflicto entre las partes, las propuestas y proponer vías de solución. ➤ Explicar brevemente y con claridad la toma de una decisión que afecta a un grupo de personas, y las razones que han conducido a la misma logrando la aceptación de la decisión. |
| Competencias | | |
| Genéricos: | Técnicas de Comunicación / Negociación | <p>Conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas de redacción y expresión oral. ➤ Términos asociados en negociación (función, meta, objetivo, etc.). ➤ Teoría de la motivación humana. ➤ Las diferentes tipologías de clientes. <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las técnicas de expresión no verbal. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar normas de protocolo básico. ➤ Realizar el tratamiento básico de la información (sintetizar, analizar, resumir) siguiendo los modelos o estándares establecidos. ➤ Describir ante un tercero los requerimientos de la empresa en cuanto a un tema determinado y sencillo. ➤ Realizar una labor de atención al público (clientes y proveedores) en su ámbito de actuación. ➤ Determinar la tipología del cliente. ➤ Asociar de forma básica, las necesidades y las motivaciones con la tipología determinada. |
| | Idiomas | <p>Conocimiento experto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La gramática y de los giros coloquiales más comunes en otra lengua. ➤ El uso del idioma en situaciones de negocio. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Superar el nivel de FCE (First Certificate of English) u otro equivalente cualquier otro idioma. ➤ Organizar, aclarar el contenido y expresarse correctamente en un documento escrito. ➤ Revisar y corregir textos en otro idioma. ➤ Ser operativo en otra Lengua. |

| | | |
|--|---------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolverse en otro idioma en todas las situaciones de la vida social y profesional. |
| | Planeación | <p>Conocimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las metas personales de cada miembro de la empresa. ➤ La estrategia global de la empresa. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer objetivos y metas que afectan al puesto ocupado así como al mismo grupo de trabajo, así mismo establecer fechas y medidores. ➤ Dar seguimiento y reporte de los resultados y avances del grupo de trabajo. |
| | Auditoría | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El vocabulario básico empleado en auditoría (papeles de trabajo, cédulas, referencias, informe, prácticas de auditoría generalmente aceptadas, dictamen, control interno, fraude, validación, verificación, autorización, confirmación, circularización, memorándum de recomendaciones, pruebas sustantivas, matriz de riesgos, etc.). <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener y recopilar información destinada a Auditoría. |
| | Tecnología de Información | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El vocabulario asociado (PC, procesador de texto, hoja de cálculo, emulación, periféricos, estación de trabajo, mainframe, etc.). ➤ Paquetes software de uso común (hoja de cálculo, procesador texto, correo electrónico, etc.). <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los distintos elementos que componen una computadora y sus periféricos (teclado, unidad central, pantalla, impresora, etc.). ➤ Realizar operaciones sencillas relacionadas con el montaje o mantenimiento de periféricos. ➤ Usar los sistemas de gestión propios de la empresa, exigidos por la ocupación, realizando tareas simples. ➤ Usar de forma elemental los paquetes de software de oficina definidos por la empresa. |
| | Rutas (Distribución) | <p>Conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vocabulario básico de logística y distribución. |

| | | | |
|------------------------------------|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis estadístico de procesos. ➤ Mecanismos de asignación y coordinación de recursos (unidades vs demanda). ➤ Análisis volumétrico (optimización de capacidad de carga por tipo de vehículo y carga). ➤ Análisis económico por ruta (costo por kilómetro recorrido por tipo de vehículo). ➤ Costos asociados al sistema de transporte. ➤ Conocimiento de medios y rutas de transporte regional. ➤ Herramientas de toma de decisiones. ➤ Herramientas computacionales asociadas a mecanismos de asociación y coordinación de recursos (sistematizaciones de método de esquina noroeste, transporte o húngaro). ➤ Herramientas computacionales de análisis volumétrico. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignar vehículos y rutas disponibles a demanda existente. ➤ Analizar la viabilidad económica de una ruta de transporte. ➤ Decidir la fuente de servicio de transporte (propio o tercerizado). ➤ Optimizar la capacidad de carga por vehículo. ➤ Decidir el medio y la ruta de transporte para cada cliente. | |
| Manejo de información Confidencial | <i>NEC</i> | DES | Observaciones |
| Educación | <i>SI</i> <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | |
| Maestría | <i>SI</i> <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Comercio Internacional o Administración Empresas |
| Licenciatura | <i>SI</i> <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Comercio Internacional o Administración Empresas |
| Diplomado | <i>SI</i> <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Comercio Internacional |
| Bachillerato | <i>SI</i> <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10

Perfil de puesto

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| Puesto: | Auxiliar de Bodega | | |
| Reporte Directo: | Jefe Departamento Bodega | | |
| Objetivo(s) del Puesto: | Realizar toda la coordinación necesaria para correr el proceso de compras de mercancía, de forma adicional debe de generar procesos de mantenimiento, todo esto dentro de los tiempos estipulados dentro de cada proceso, teniendo como fin la eficiencia del funcionamiento del Departamento de bodega. | | |
| Funciones Principales: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorear diariamente el transito de la mercancía de Distribuidora La Suerte, S.A. ➤ Preparar toda la documentación necesaria para realizar de forma correcta los procesos de compras de mercancía. ➤ Ingresar en sistema toda la información necesaria de la mercancía. ➤ Mantener actualizadas todas las tarifas negociadas con los proveedores logísticos. ➤ Realizar el trámite de entrega de facturas originales por servicios logísticos. ➤ Presentar ante el proveedor responsable el reclamo formal siempre que reciba mercadería dañado o por robo. ➤ Realizar todos los ajustes de inventario de Bodega en conjunto con el departamento de auditoría. | | |
| Asignación de Equipo: | Computadora | <input type="checkbox"/> <i>Portátil</i> | <input checked="" type="checkbox"/> <i>Escritorio</i> <input type="checkbox"/> <i>NA</i> |
| | Línea Celular | <input type="checkbox"/> <i>SI</i> | <input checked="" type="checkbox"/> <i>NO</i> |
| Cualidades: | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercambiar información frecuentemente dentro del ámbito de la propia ocupación (subordinados, pares, superiores, etc.) acerca de situaciones habituales a documentos de trabajo. No se precisa gran adaptación de los mensajes a los interlocutores, aunque en algunos casos pueda tratarse de informaciones de cierta relevancia para la organización. ➤ Mantener comunicaciones, centradas en trámites ordinarios, con clientes, proveedores, contratistas, administración y entidades financieras. | |
| | Gestión | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conseguir resultados con un número no elevado de recursos, donde con cierta frecuencia se presentan | |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | | <p>problemas o incidencias derivados de los recursos que se manejan o de las actividades que se realizan, pero no son muy importantes y se resuelven aplicando diversos procedimientos previamente establecidos.</p> |
| | Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar objetivos valiosos para un equipo pequeño de compañeros de trabajo (no están a su cargo) a partir de los objetivos establecidos en la empresa para una función determinada. ➤ Detectar situaciones susceptibles de mejora en su trabajo y proponerse vías de cambio que, desde la propia ocupación, puedan afectar a las necesidades o resultados del negocio. ➤ Reconocer los logros de sus compañeros y elogiar su comportamiento tras la realización de una buena tarea. Supervisar el propio comportamiento y solicitar información de modo proactivo sobre la propia actuación para poder mejorarla. |
| | Interactuación | <p>Nivel 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adoptar comportamientos de cooperación en aquellas situaciones de trabajo donde se requiere cierta coordinación, donde hay cierta interdependencia entre las actividades de los distintos miembros y en alguna ocasión puede existir comunicación con otros equipos. ➤ Las complicaciones que puedan surgir serán simples y relacionadas con las tareas o aspectos logísticos sencillos de la ocupación. ➤ Adoptar comportamientos que apoyen y favorezcan el respeto por las reglas comunes de trabajo establecidas en un grupo. |
| Competencias | | |
| Genéricos: | Técnicas de Comunicación / Negociación | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El vocabulario básico relacionado con la competencia (mensaje, medio, emisor, receptor, etc.). ➤ Términos asociados en negociación (función, meta, objetivo, etc.). ➤ Teoría de la motivación humana. |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| | | <p>Conocimiento medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Idioma español (gramática, expresión oral y escrita, ortografía y sintaxis). <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferenciar los pasos de la negociación y los niveles de motivación humana. ➤ Comunicarse de una forma lógica, correcta y eficaz, sin grandes ambigüedades, faltas de ortografía, utilizando un lenguaje sencillo y natural. ➤ Transmitir mensajes sencillos por medios convencionales (presenciales, teléfono, carta, correo electrónico, etc.) aportando una imagen positiva de la empresa. |
| | Idiomas | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La gramática y vocabulario de una lengua. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar un lenguaje limitado en una lengua no materna. ➤ Entender un mensaje sencillo, hablado o escrito, en dicho idioma. |
| | Admón. de Proyectos & Cambio | <p>Conocimientos básicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las actividades que afectan al puesto de trabajo y que derivan de asignaciones diarias. ➤ Sensibilización al cambio. ➤ Aprender a aprender. ➤ Coaching. ➤ Habilidades de capacitación. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar actividades asignadas día a día de algún proyecto. ➤ Atender solicitudes de usuarios. |
| | Auditoría | <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El vocabulario básico empleado en auditoría (papeles de trabajo, cédulas, referencias, informe, prácticas de auditoría generalmente aceptadas, dictamen, control interno, fraude, validación, verificación, autorización, confirmación, circularización, memorándum de recomendaciones, pruebas sustantivas, matriz de riesgos, etc.). <p>Capacidad para:</p> |

| | | | | |
|--------------|--------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| | | ➤ Obtener y recopilar información destinada a Auditoría. | | |
| | Filosofía y Cultura de empresa | Conocimiento básico de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión. ➤ Visión. ➤ Código de ética. Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer y diferenciar la razón de ser de la empresa. | | |
| | Tecnología de Información | Conocimiento básico de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ El vocabulario asociado (PC, procesador de texto, hoja de cálculo, emulación, periféricos, estación de trabajo, mainframe, etc.). ➤ Paquetes software de uso común (hoja de cálculo, procesador texto, correo electrónico, etc.). Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los distintos elementos que componen una computadora y sus periféricos (teclado, unidad central, pantalla, impresora, etc.). ➤ Realizar operaciones sencillas relacionadas con el montaje o mantenimiento de periféricos. ➤ Usar los sistemas de gestión propios de la empresa, exigidos por la ocupación, realizando tareas simples. Usar de forma elemental los paquetes de software de oficina definidos por la empresa. | | |
| Educación | | NEC | DES | Observaciones |
| Licenciatura | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Comercio Internacional o Administración Empresas |
| Diplomado | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Comercio Internacional |
| Bachillerato | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Secundaria | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 11

Política acceso a bodega

| | | |
|--|----------------------|-----------------------------|
| DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A. | Política No. | Bod. 01-001 |
| | Nombre procedimiento | Acceso a Bodega |
| | Departamento: | Bodega - Inventarios |

1. OBJETIVO

Establecer una política que será utilizada para el acceso del personal al área de Inventarios, misma que fortalecerá el ambiente de control interno de dicha área, logrando tener mejor control del movimiento de los productos.

2. ALCANCE

Departamentos de:

- Recursos Humanos
- Capacitación
- Mercadeo
- Logística
- Bodega
- Compras
- Distribución
- Finanzas
- Contabilidad
- Tesorería
- Presupuestos
- Servicios Generales
- Riesgos
- Call Center
- Jurídico
- Créditos
- Tecnología de la Información
- Seguridad
- Proyectos

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la Gerencia de Logística de la divulgación y mantenimiento de la política que se establece para la restricción de acceso al área de Bodega - Inventarios.

4. DEFINICIONES:

- **Area de Bodega - Inventarios**

Lugar donde se encuentran ubicados en forma adecuada los diferentes productos para la distribución y/o Venta de la empresa.

| | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado Por: Departamento de Logística | Fecha De Elaboración: 15/12/2011 | Versión: 1 | Página:1 de 2 |
|---|-------------------------------------|---------------|---------------|

Fuente: elaboración propia

| | | |
|--|----------------------|-----------------------------|
| DISTRIBUIDORA LA SUERTE, S.A. | Política No. | Bod. 01-001 |
| | Nombre procedimiento | Acceso a Bodega |
| | Departamento: | Bodega - Inventarios |

- **Ingreso**

Corresponde a la ubicación donde se da la recepción de los diferentes productos para la distribución y/o venta y donde se procede al ingreso de los empleados a sus labores diariamente.

- **Personal**

Es todo empleado que labora para la empresa Distribuidora La Suerte, S.A.

- **Despacho**

La ubicación donde se procede a realizar el retiro y/o despacho de los productos para su distribución y/o venta.

- **Productos**

Todos los artículos en posesión de la empresa, para la distribución y/o venta.

5. POLITICAS:

- 5.1. El Gerente de Logística deberá coordinar que el ingreso a dicha área sea en horario de 08:00 a 17:00 horas.
- 5.2. Únicamente el personal del área de Bodega – Inventarios, deberán ingresar a dicha área en el horario establecido.
- 5.3. El personal deberá realizar su registro de horario de ingreso en las tarjetas de control elaboradas para su efecto.
- 5.4. El personal de Contabilidad podrá realizar el ingreso a dicha área, para la realización de Inventarios periódicos por el tiempo que se realizan los mismos.
- 5.5. Para que dicho personal realice su ingreso al área de bodega, se deberá informar a través de un memo, el cual deberá ser trasladado con un tiempo de anticipación de 3 días como mínimo.
- 5.6. Queda restringido el acceso al personal de las áreas Recursos Humanos, Capacitación, Mercadeo, Logística, Compras, Distribución, Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Presupuestos, Servicios Generales, Riesgos, Call Center, Jurídico, Créditos, Tecnología de la Información, Seguridad y Proyectos.

6. AUTORIZACIONES:

Gerente de Logística

| | | | |
|---|-------------------------------------|--------------|---------------|
| Elaborado Por: Departamento de Logística | Fecha De Elaboración: 15/12/2011 | Verión: 1 | Página:2 de 2 |
|---|-------------------------------------|--------------|---------------|

Fuente: elaboración propia