

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE INVENTARIO DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE TELÉFONOS MÓVILES**

TESIS

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

EVELIN MAGALÍ VEGA OROZCO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Área Contabilidad	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Área Auditoría	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Secretario	Lic. Nelton Estuardo Mérida
Vocal	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez

Guatemala 5 de marzo de 2010

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad de Guatemala

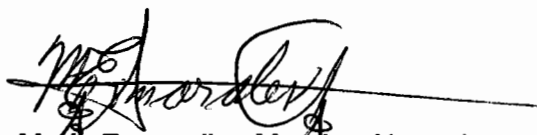
Señor Decano:

Respetuosamente me dirijo a usted, para informarle que he procedido a darle cumplimiento al nombramiento concedido por su despacho, asesorando el trabajo de tesis de la Srta. EVELIN MAGALI VEGA OROZCO, cuyo título es **“Sistematización del Área de Inventario de una Empresa Distribuidora de Teléfonos Móviles”**.

El trabajo de tesis presentado fue elaborado de acuerdo a los lineamientos técnicos, académicos como profesionales, por lo tanto me permito recomendar se acepte el mismo, para ser discutido en su examen general de privado de tesis, previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Lic. María Evangelina Morales Alvarado
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 9,503



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 82-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE INVENTARIO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE TELÉFONOS MÓVILES", que para su graduación profesional presentó la estudiante EVELIN MAGALI VEGA OROZCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M. R. M.
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

J. R. M.
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDIDO

- A DIOS:** Con agradecimiento, por permitirme llegar al final de mi carrera universitaria, porque sin la ayuda de Él nada hubiera sido posible.
- A MI MADRE:** Elida Orozco, por el ejemplo de lucha y perseverancia que siempre me brindo.
- A MI ABUELA:** Rogelia Orozco, por sus sabios consejos y ayuda incondicional.
- A MI HIJA:** Abigail, luz de mi vida, que este trabajo le sirva de ejemplo de dedicación y perseverancia.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Con todo cariño por las muestras de apoyo siempre recibidos. Especialmente a mi esposo Giovani.
- A MIS AMIGOS:** Por brindarme su amistad y apoyo incondicional. Especialmente al Lic. José Larios, por su motivación y apoyo recibido durante mi carrera profesional.
- A LOS LICENCIADOS:** Hugo Requena y Carlos Colindres, mi agradecimiento por el apoyo y colaboración recibidos a lo largo del desarrollo de este trabajo.
- ESPECIALMENTE A:** La Facultad de Ciencias Económicas de la tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala.
- A USTED:** Que comparte conmigo el triunfo que hoy he alcanzado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Página

CAPÍTULO I

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE TELÉFONOS MÓVILES

1.1	Antecedentes	01
1.2	Definiciones	06
1.3	Objetivos	09
1.4	Elementos	09
1.5	Organización	11
1.6	Principios	12
1.7	Aspectos legales y tributarios	13

CAPÍTULO II

MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

2.1	Definición de Inventarios	28
2.2	Objetivos de los Inventarios	29
2.3	Tipos de Inventarios	31
2.4	Sistemas de Inventarios	32
2.5	Métodos y valuación de Inventario	33
2.6	Administración de los Inventarios	38
2.7	Técnicas de la administración del Inventario	40

CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN

3.1	Definición	44
3.2	Fases de la Sistematización	44
3.3	Generalidades del Control Interno	58
3.4	Definición de Control Interno	59
3.5	Importancia del Control Interno	59
3.6	Elementos y estructura del Control Interno	60
3.7	Control Interno de la administración de Inventarios	69
3.8	Objetivos del Control Interno de la administración de inventarios	70

CAPÍTULO IV

SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE INVENTARIO DE UNA EMPRESA

DISTRIBUIDORA DE TELÉFONOS MÓVILES

4.1	Evaluación del Sistema Actual	71
4.2	Informe a la Gerencia	97
4.3	Organización básica sugerida	103
4.4	Manual de puestos	105
4.5	Manual de procedimientos	139
	CONCLUSIONES	177
	RECOMENDACIONES	179
	BIBLIOGRAFÍA	181

INTRODUCCIÓN

Los inventarios son áreas muy sensibles en cualquier tipo de empresa; su control y sistematización es muy importante pues la empresa depende mucho del flujo de ventas y rotación de los mismos. Para las empresas con productos muy pequeños el control debe ser más exigente, de manera que permita brindar un servicio moderno al cliente.

Con el contenido de esta tesis, se pretende dar al lector un conocimiento general de las actividades que se desarrollan específicamente en el área de inventario y la importancia de su sistematización y control. La tesis se desarrolla en cuatro capítulos de los cuales se dará una breve introducción a continuación:

En el Capítulo I, se da a conocer todos los aspectos relacionados con la empresa distribuidora de teléfonos, sus antecedentes históricos, su organización, sus objetivos, su importancia y sus aspectos fiscales y tributarios, para el mejor conocimiento de este tipo de empresa.

El Capítulo II, se refiere a la administración de los inventarios, los objetivos, propósito e importancia, los tipos de inventario, la valuación de los mismos, y las técnicas de la administración de los inventarios, los cuales son de importancia para llevar a cabo una eficiente administración.

El Capítulo III, se refiere a todo lo relacionado con la sistematización, las fases, planeación, las generalidades del control interno, así como el control interno específico de la administración de inventario y por último los objetivos del control interno.

En el Capítulo IV, se elaboró el caso práctico sobre la sistematización del área de inventario de una empresa distribuidora de teléfonos móviles.

Por último se presentan las conclusiones y las recomendaciones de los aspectos más importantes de la tesis, con base a los resultados de la investigación realizada; así como la bibliografía que se consideró conveniente utilizar.

CAPÍTULO I

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE TELÉFONOS MÓVILES

1.1 Antecedentes

Previo a abordar el tema, es importante mencionar algunos antecedentes históricos sobre la telefonía, la cual se inició cuando el danés Hans Christian Ortes descubrió en 1820 que una corriente eléctrica podía influir en una aguja magnética y en una carta dio a conocer su sensacional descubrimiento a los científicos y académicos de todo el mundo. Nació el electromagnetismo. El desarrollo fue rápido y pocos años después se podían comprar instrumentos electrodinámicos para alimentación de corriente.

“Los inventores de todo el mundo intentaron aprovechar el electromagnetismo para emitir mensajes por las largas distancias; construyeron diferentes aparatos telegráficos. A finales de la década de 1830 se había logrado una solución económica y técnica aceptable. Se le conoció al aparato como telégrafo Morse, por el creador del alfabeto telegráfico, el americano Samuel P.B. Morse.

El telégrafo constituyó un avance importante. Las compañías ferroviarias, recién establecidas en los Estados Unidos lo emplearon para mejorar el tráfico. Los periódicos principalmente de la época también encontraron una fuente rápida para la transmisión de sus noticias.

Con este logro se marcó el inicio del teléfono y su historia comenzó en el taller de Charles Williams, en la ciudad de Boston, donde se investigaba sobre la

electricidad. El entonces nuevo descubrimiento, que llenó de admiración al mundo entero, inició la carrera para construir piezas y mejorar las maquinarias y aparatos electrodomésticos, abriendo nuevos caminos a la creatividad.

En dicho taller trabajaba Tomas A. Watson, quien sentía entusiasmo y simpatía por todo lo nuevo y se dedicaba de tiempo completo a la invención y perfeccionamiento de mecanismos que funcionaran con electricidad.

Ahí tuvo lugar el encuentro entre este inventor y Alejandro Graham Bell, quien tenía la cátedra de fisiología vocal en la Universidad de Boston, y se había especializado en la enseñanza de la palabra visible (sistema inventado por su padre con el fin de que una persona sorda pudiera aprender a hablar).

El profesor estaba interesado en mejorar su "telégrafo armónico", aparato de su invención con el que esperaba transmitir en clave Morse 6 u 8 mensajes simultáneos. Así llegó al taller con la finalidad de buscar cauce tecnológico para su invento y ambos creativos comenzaron a trabajar juntos.

Más adelante Graham Bell le dijo a Watson estas palabras: "Si pudiera hacer que una corriente eléctrica variara en intensidad precisamente como el aire varía en densidad durante la producción del sonido, podría transmitir la palabra telegráficamente", esta fue la clave del invento que después se llamó teléfono.

Tras varios intentos, el sueño de Graham Bell pudo materializarse en 1876, con una conversación entre ambos personajes transmitida de una habitación a otra por medio de un aparato. Por primera vez se escucharon las palabras: "Señor

Watson, venga, le necesito". Esta es la primera transmisión realizada por teléfono.

La primera central telefónica del mundo se puso en servicio en 1878 en New Haven, Estados Unidos, comprendía un cuadro conmutador; la red telefónica a finales del siglo XIX y principios del siglo XX no era tan segura como la de nuestros días, las líneas de hilos sencillos y las baterías débiles hacían difícil al telefonar para largas distancias.

Al principio los cuadros conmutadores eran manuales, pero pronto se comenzaron a emplear las centrales telefónicas automáticas; la primera central automática estuvo en servicio a finales del siglo XIX en Princeton, Estados Unidos. El desarrollo de la electrónica ha hecho posible establecer una gran cantidad de enlaces de telecomunicaciones entre casi todas las ciudades del mundo.

Fue hasta 1973, casi 100 años después de la invención del teléfono, cuando la marca Motorola presentó un primer teléfono móvil. Quien lo había diseñado, Martín Cooper, hizo una llamada desde la calle a la oficina de los Bell Labs, que apoyaban a la compañía AT&T, es decir, sus propios competidores en la carrera por conseguir un aparato inalámbrico que transmitiera la voz humana.

Esta primera llamada la recibió Joel Engel, quien era jefe de dicho laboratorio, y quien lejos de amedrentarse por esta primera derrota, perfeccionó la tecnología

y con ello correspondió a los Bell Labs la presentación de los teléfonos celulares tal y como se conocen hoy.

La carrera por mejorar esta tecnología y comercializarla fue vertiginosa, el servicio se ofreció a la población en 1979, pero se distribuyó en los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia) en 1981, y en Estados Unidos hasta 1983". (11:05)

Las mejoras se han manifestado con respecto a las capacidades y posibilidades comunicativas, especialmente transmisión digital; y por otro lado en la disminución del tamaño del aparato, pues cada vez se hacen más pequeños.

Originalmente la idea era producir un equipo que pudiera ser movable, no se pensaba en nada que fuera de bolsillo. Se pretendía que cada persona tuviera un número de teléfono que pudiera utilizarlo desde el lugar donde se encontrara, por eso los primeros aparatos pesaban dos kilos y medio.

La tecnología resultó muy atractiva y empezó una competencia para perfeccionarla; así los teléfonos celulares, también llamados móviles, pronto pesaron 800 gramos y han seguido adelgazando, hasta los escasos 80 gramos que pesan ya a partir del 2006

El futuro del teléfono celular es impresionante; según datos recientes habrá 4 mil millones de personas que se comunicarán a través de teléfonos celulares para el año 2015.

Esta tecnología, cuyo crecimiento es casi exponencial, se debe a que soluciona a bajo costo la necesidad del ser humano de comunicarse a la distancia con sus seres queridos, socios, clientes y profesionales que ofrecen servicios, etcétera; es decir todo aquel que desea establecer un enlace desde el lugar donde se encuentra, sin necesidad de buscar un teléfono público o línea.

Esto ha beneficiado a hombres de negocios que requieren estar en contacto con sus oficinas, clientes y proveedores, y a través del celular se mantienen accesibles para cualquier mensaje o contingencia.

También está facilitando en gran medida la comunicación de personas de bajos recursos, para quienes el acceso a una instalación de teléfono fijo, era casi un sueño irrealizable; y aquellos que se desplazaban por estudios o trabajo tienen en el teléfono celular con planes diversos y bajos costos, un medio para comunicarse con sus parientes en su propio hogar.

El teléfono, como casi todos los medios de comunicación, funciona en base a la electricidad. Actualmente se está utilizando rayos láser para transmitir mensajes mucho más eficientes, lo cual, sin duda, se verá mejorada con el uso de esta tecnología.

La Empresa objeto de estudio, es una empresa comercial, que inició operaciones en el año 2001. Desde un principio, la idea fue crear una cadena de sucursales, especializadas en la venta de productos relacionados con la

tecnología y la movilidad, con énfasis especialmente en telefonía celular, debido al auge de ésta industria.

Se reconoció que el mercado de telefonía celular tenía facetas importantes, con base a este conocimiento se estructuraron las estrategias comerciales que han sido la base del crecimiento de la empresa.

Por sus volúmenes de venta, la empresa, trabaja directamente con los 3 operadores existentes en el país y es la cadena especializada más grande actualmente.

1.2 Definiciones

Empresa

“Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios (ánimo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos (trabajo, tierra y capital) y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo”. (10:01)

Telecomunicaciones

“Se entiende como la actividad que consiste en cualquier de los medios de comunicación a distancia, encontrándose entre algunos de ellos el medio telefónico”. (21:05)

Telefonía Móvil Celular

“Es la comunicación a través de tecnología inalámbrica, pues este sistema funciona mediante antenas de microondas para llevar la señal donde se encuentra el cliente”. (21:05)

Transmisión De Datos

“Es el enlace que conecta dos puntos permitiendo la transmisión de datos y voz simultáneamente, este puede efectuarse por medio de cables de fibra óptica o por radio enlace”. (21:06)

Espectro Radioeléctrico

“Se le conoce con el nombre de ondas electromagnéticas, ondas de radio o hertzianas y frecuencias radioeléctricas”. (21:16)

Teléfono

“Medio de comunicación que a través de un conjunto de aparatos y sistemas conductores, transmite a distancia el sonido como señal electromagnética”.

(17:03)

Teléfono inalámbrico

“Terminal telefónico conectado a su línea mediante una señal de radio de alcance relativamente corto en lugar del cable habitual”. (17:03)

Teléfono móvil

Dispositivo electrónico que permite realizar múltiples operaciones de forma inalámbrica en cualquier lugar donde tenga señal. Entre las múltiples operaciones se incluyen la realización de llamadas telefónicas, navegación por internet, envío de mensajes de texto (SMS), captura de fotos y sonidos, reloj, agenda, realización de pagos, etc.

Interconexión

“Se entiende por interconexión la función mediante la cual se asegura la operabilidad entre redes, de tal modo que se pueda cursar tráfico de telecomunicaciones entre ellas”. (17:03)

1.3 Objetivos de la empresa

La finalidad natural es la obtención de ganancias, toda persona dentro del ámbito mercantil persigue lucrar: esto es lo que mueve a todo empresario a crear y mantener la empresa. Pueden existir y de hecho existen finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc., pero el objetivo específico es invertir dinero con la mira a que produzca más dinero y es lo que constituye el excedente o ganancia.

Los resultados que se desean obtener de una empresa son establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse al transcurrir un tiempo específico. En el momento de su creación, toda empresa fija objetivos cuyo cumplimiento depende de la eficacia de la gestión administrativa. Esos objetivos iniciales pueden variar a lo largo del tiempo, dependiendo del entorno empresarial, social y económico.

Así también otro objetivo, es desarrollar y organizar los procesos necesarios para facilitar la venta de aparatos telefónicos móviles, de manera que pueda repartir los productos a los locales donde deben comercializarse.

1.4 Elementos

La formación, organización y constitución de la empresa requiere de los elementos siguientes:

- Humano
- Bienes económicos
- Organizacional

La unión de estos tres elementos y la determinación del bien u objetivo que se persigue, permite considerar la creación o formación de una empresa.

El primer grupo comprende a las personas que mediante su capacidad física o intelectual dinamizan la actividad empresarial.

Los bienes económicos son los objetos sobre los cuales recae toda la actividad del hombre, integrados por los medios materiales y económicos (muebles, inmuebles, equipo, vehículos y maquinaria) de los cuales se vale para realizar sus actividades y que están vinculados al proceso productivo.

La caracterización de los elementos o bienes económicos de las empresas dependen de la naturaleza de las actividades económicas a que se dediquen, dando lugar a la existencia de empresas agrícolas, industriales o de servicio.

El elemento organizacional comprende los mecanismos, métodos, técnicas y procedimientos por medio de los cuales se ordena, se dirige, comunica y relaciona la actividad desarrollada por el grupo humano entre si, en el manejo de

los elementos o bienes económicos. Los elementos de la organización son: planeación, organización, integración, dirección y control.

1.5 Organización

Las empresas distribuidoras de teléfonos, como cualquier entidad deben coordinar las actividades de todos los individuos que en ella laboran, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos humanos, materiales y técnicos para llegar a los fines para los cuales fue creada, por ello cuenta con una organización formal y funcional la cual se enfoca a la utilización de los recursos; así también, obtener la mayor eficiencia y eficacia de sus operaciones

La organización de esta empresa es creada bajo los principios fundamentales de la especialización, la cual establece que para obtener mayor eficiencia, precisión y destreza es necesario que el trabajo se divida en áreas para que el empleado sea el responsable de una actividad específica.

La unidad de mando: Este principio evita que un subordinado reciba órdenes de dos personas distintas sobre una misma actividad.

Equilibrio de autoridad y responsabilidad: Se debe establecer el grado de responsabilidad y autoridad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico.

Equilibrio de dirección y control: El responsable de cada área debe establecer los controles necesarios para asegurar la unidad de mando.

Las empresas por su magnitud están representadas por una Junta Directiva, la cual está encargada de la planificación, organización, dirección y coordinación de las actividades de la empresa. Esta a su vez delega las funciones administrativas a la gerencia general, quien traslada a las gerencias que le ayudan, directamente con toda la responsabilidad de las funciones relacionadas con cada una de ellas, dichas gerencias se encargan de velar por el control y la prestación de los servicios a los usuarios.

1.6 Principios

Búsqueda de calidad: La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, por lo cual la empresa trabajará con los tres proveedores de telefonía.

Búsqueda de un servicio superior: Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes.

Buscar establecer los precios más competitivos: Una estrategia de venta, es que la empresa mantendrá sus productos a precios de mercado.

Buscar la participación de mercado más alta: Se llevan a cabo estudios continuos sobre el mercado nacional, propiciando con esto la expansión de la empresa.

1.7 Aspectos legales y tributarios

1.7.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado :

Las empresas comercializadoras de teléfonos, constituyen parte del hecho generador ya que como indica el artículo 3 de esta ley en los siguientes incisos:

El impuesto es generado por:

1. La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
2. 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.

El artículo 11, da los lineamientos sobre la base del impuesto, literalmente dice:

“La base imponible de las ventas será el precio de la operación menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales. Debe adicionarse a dicho precio, aún cuando se facturen o contabilicen en forma separada los siguientes rubros:

1. Los reajustes y recargos financieros;
2. El valor de los envases, embalajes y de los depósitos constituidos por los compradores para garantizar su devolución. Cuando dichos depósitos sean devueltos el contribuyente rebajará de su debito fiscal del período en que se materialice dicha devolución el impuesto correspondiente a la suma devuelta. El comprador deberá rebajar igualmente de su crédito fiscal la misma cantidad;
3. Cualquier otra suma cargada por los contribuyentes a sus adquirentes, que figure en las facturas”.

El artículo 15. Del crédito fiscal: El crédito fiscal es la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo período.

Artículo 16. Procedencia de crédito fiscal: Procede el derecho al crédito fiscal, por la importación o adquisición de bienes y la utilización de servicios, que se apliquen a actos gravados o a operaciones afectas por la ley del impuesto al valor agregado IVA.

El impuesto pagado por la adquisición, importación o construcción de activos fijos, se reconocerá como crédito fiscal cuando los mismos estén directamente vinculados al proceso de producción o de comercialización de los bienes y servicios del contribuyente. El impuesto pagado por el contribuyente y reconocido como crédito fiscal por la importación, adquisición o construcción de

activos fijos, no integrará el costo de adquisición de los mismos para los efectos de la depreciación anual en el régimen del Impuesto Sobre la Renta.

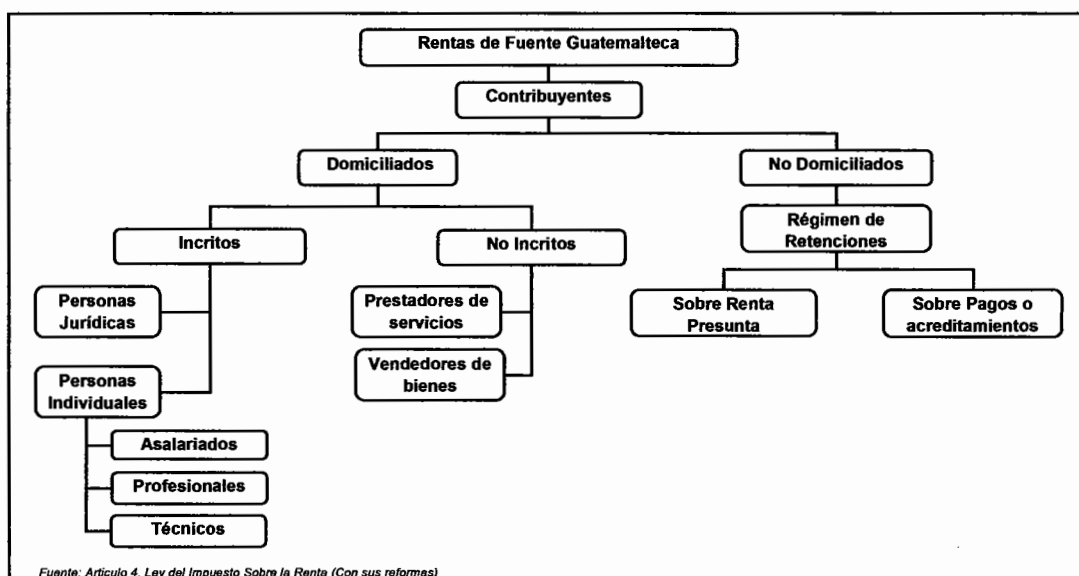
Los contribuyentes que se dediquen a la exportación y los que vendan o presten servicios a personas exentas en el mercado interno, tendrán derecho a la devolución del crédito fiscal cuando el impuesto hubiere sido generado por la importación, adquisición de bienes o la utilización de servicios, que se apliquen a actos gravados o a operaciones afectas por esta ley, vinculados con el proceso productivo o de comercialización de bienes y servicios del contribuyente.

Artículo 19. Del impuesto a pagar: La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada período impositivo, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

1.7.2 Ley del Impuesto sobre la Renta:

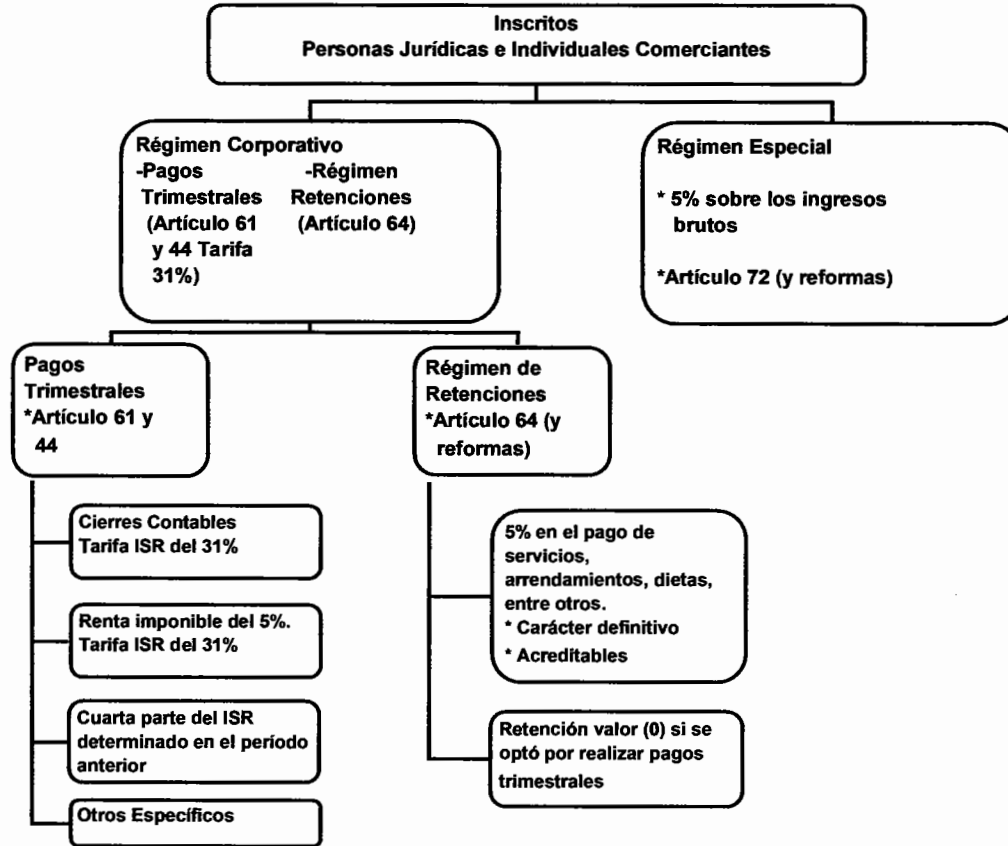
El impuesto sobre la renta menciona que son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia; a continuación se presenta un esquema para su mejor comprensión.

Esquema gráfico de la clasificación actual de los contribuyentes de acuerdo al Impuesto Sobre la Renta:



Personas Jurídicas e Individuales Comerciantes

Esquema Gráfico de las Alternativas de Tributación



Derivado de lo anterior una empresa distribuidora de teléfonos, puede optar por inscribirse bajo los siguientes regímenes del impuesto sobre la renta según los siguientes artículos:

Artículo 44. Tipo impositivo y régimen para personas individuales y jurídicas que desarrollan actividades mercantiles y otros entes o patrimonios afectos.

Las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán

pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, a que se refiere al artículo 37 "B", una tarifa del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagará mediante el régimen de retención definitiva o directamente a las cajas fiscales, de conformidad con las normas que se detallan en los siguientes párrafos. Estas personas, entes o patrimonios deberán indicar en las facturas que emitan que pagan directamente a las cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%).

Las personas que tengan obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio u otras leyes, y que paguen o acrediten en cuenta rentas a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, retendrán sobre el valor de los pagos, cuando el contribuyente indique en las facturas que emite, que está sujeto a la retención del cinco por ciento (5%), en concepto de Impuesto Sobre la Renta, emitiendo la constancia de retención respectiva. Las retenciones practicadas por las personas individuales o jurídicas a que se refiere este artículo, deberán enterarse a las cajas fiscales conforme lo establece el artículo 63 de esta ley.

Si el contribuyente vende bienes, presta servicios o realiza su actividad mercantil con personas individuales que no lleven contabilidad, o si no se le hubiere retenido el impuesto, deberá aplicar la tarifa del cinco por ciento (5%) sobre los ingresos gravados que no fueron objeto de retención, y pagar el impuesto

directamente a la administración tributaria, en forma mensual, dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente a aquél en que emitió la factura respectiva, utilizando los formularios que proporcionará la administración tributaria al costo de su impresión o por los otros medios que ésta determine.

Los contribuyentes a que se refiere el artículo 44 de la ley del impuesto sobre la renta también, podrán optar por el régimen de pago del impuesto previsto en el artículo 72 y el cual indica lo siguiente:

Artículo 72. Régimen optativo de pago del impuesto.

Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.

El período de liquidación definitiva anual principia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año y deberá coincidir con el ejercicio contable del contribuyente. Los contribuyentes que opten por este régimen, deberán cumplir con lo siguiente:

1. Llevar contabilidad completa en libros habilitados por la Administración Tributaria y autorizada por el Registro Mercantil,
2. Realizar los pagos trimestrales a que se refiere el artículo 61 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
3. Presentar la declaración anual a que se refiere el artículo 54 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, calculando y pagando el impuesto. Adjunto a la misma deberá presentar sus estados financieros auditados por un profesional o empresa de auditoría independientes.

La disposición de presentar los estados financieros auditados, a que se refiere el párrafo anterior, principiará a aplicarse desde el período de liquidación definitiva anual del año 2008. Esta disposición también se aplicará a los contribuyentes que concluyan actividades, por cualquier motivo, durante dicho período de liquidación definitiva anual.

4. Presentar, adjunto a la liquidación definitiva anual, información en detalle de sus ingresos, costos y gastos deducibles durante el período fiscal, en medios magnéticos o electrónicos de uso común y en las formas que para el efecto defina la Administración Tributaria.
5. Consignar en las facturas que emitan por sus actividades comerciales la frase "sujeto a pagos trimestrales".

Para optar por este régimen, los contribuyentes deberán presentar previamente un aviso a la Administración Tributaria, durante el primer mes de vigencia de esta ley o al inscribirse como entidad nueva ante la

Administración Tributaria. Quienes opten por este régimen podrán cambiarlo únicamente previo aviso presentado en el mes anterior al inicio del año calendario.

Una empresa dedicada a la comercialización de teléfonos y que esta inscrita en cualquiera de los regímenes indicados anteriormente debe también velar por el cumplimiento de los siguientes artículo que se detalla a continuación.

Artículo 46. Libros y registros.

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, también quedan comprendidas en estas disposiciones las personas individuales o jurídicas que se dedican a actividades agrícolas o ganaderas.

Los contribuyentes que no estén obligados por la ley a llevar contabilidad completa, excepto las personas que obtienen ingresos en relación de dependencia, deberán llevar como mínimo un libro de registro diario de ingresos y egresos de caja, y un libro de inventarios, en el que deben anotar sus bienes y deudas existentes al comienzo y al cierre de cada período de imposición.

Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el Código de Comercio u otras leyes, deben preparar y adjuntar a su declaración jurada el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de costo de producción, este último cuando se lleve contabilidad de costos; todos, a la fecha de cierre de cada período de liquidación definitiva anual. Además, deberán suministrar las informaciones complementarias contables y tributarias que solicite la Dirección. Para los efectos tributarios, deberán conservar la documentación que sustente las operaciones vinculadas con los períodos no prescritos.

Artículo 47. Sistema de contabilidad.

Los contribuyentes que estén obligados a llevar contabilidad completa, deben atribuir los resultados que obtengan en cada período de imposición, de acuerdo con el sistema contable de lo devengado, tanto para los ingresos, como para los egresos, excepto en los casos especiales autorizados por la Dirección. Los otros contribuyentes pueden optar entre el sistema contable mencionado o el de lo percibido; pero una vez escogido uno de ellos, solamente puede ser cambiado con autorización expresa y previa de la Dirección.

Artículo 48. 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 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.

Artículo 49. Valuación de inventarios.

Para cerrar el ejercicio anual de imposición, el valor de la existencia de mercancías deberá establecerse con algunos de los siguientes métodos:

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 venta menos gastos de venta; y

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 variado sin autorización previa 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 su 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.

Artículo 54. Declaración jurada y anexos.

Los contribuyentes que obtengan rentas por cualquier monto, deberán presentar ante la administración tributaria, dentro de los primeros tres meses del año calendario, una declaración jurada de la renta obtenida durante el año anterior.

Esta declaración deberá presentarse bajo juramento de decir verdad, aún cuando se trate de personas cuyas rentas estén parcial o totalmente exentas, o cuando, excepcionalmente, no haya desarrollado actividades durante el período de liquidación definitiva anual.

Con la declaración jurada deberán acompañarse los anexos, de acuerdo con el procedimiento que determine el reglamento y, cuando corresponda, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de costo de producción, debidamente auditados por un profesional o empresa de auditoría independiente, conforme el párrafo final del artículo 46 de la ley del Impuesto Sobre la Renta. Los estados financieros que se acompañen a la declaración jurada, deberán coincidir con los registrados en el libro de balance y con los estados financieros que deban publicarse.

La declaración jurada y sus anexos deben ser firmados por el contribuyente, por su apoderado, por su representante legal o por los demás responsables que establece esta ley y el Código Tributario.

A dicha declaración se acompañarán las constancias de retención y los recibos de pago del impuesto que correspondan, salvo cuando se presenten por medios electrónicos, en cuyo caso los conservarán en su poder a disposición de la Administración Tributaria.

1.7.3 Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República :

Por otra parte el Código Tributario en el artículo 19. Establece que las funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria, son las de planificar, programar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las actividades que tengan vinculación con las relaciones jurídico tributarias, que surjan como consecuencia de la aplicación recaudación y fiscalización de los impuestos directos e indirectos.

En el caso específico de control de inventarios, en el artículo 98 del mismo Código Tributario, establece y faculta a la Administración Tributaria, en su numeral diez, de verificar los inventarios de los productos, materias primas, valores e inclusive las que se utilizan para el empaque y envasado de los diferentes artículos para la venta

De igual forma el Código Tributario faculta a la Administración Tributaria a verificar el correcto cumplimiento de las leyes tributarias, conforme a las leyes y reglamentos respectivos y en relación a la aplicación, fiscalización, recaudación y control de los tributos.

1.7.4 Código de Comercio, Decreto 2-70

En su artículo 2 establece que son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro cualesquiera actividades que se refiere a lo siguiente:

- La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y la prestación de servicios.

- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- La banca, seguros y fianzas.
- Los auxiliares de los anteriores.

Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada de acuerdo al sistema de partida doble y usando Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

De acuerdo al Código de Comercio artículo 368, se deberán llevar los siguientes libros o registros:

- Inventarios
- De primera entrada o diario
- Mayor o centralizador
- De estados financieros

También podrán llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.

1.7.5 Otras Leyes:

Ya se mencionaron las leyes de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta. Además de ellas también están afectas con la ley del Impuesto de Solidaridad, Impuesto único sobre Inmuebles (IUSI), Impuesto de Papel Sellado Especial para protocolos, Impuesto sobre circulación de vehículos y otros que por la actividad mercantil pudiesen gravar actos específicos comerciales.

CAPÍTULO II

MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

2.1 Definición de inventario

“Los inventarios son bienes tangibles propiedad de la entidad, disponibles para la venta y/o para usarse en la producción de bienes o servicios. Por su naturaleza los inventarios se clasifican en materias primas, materiales y suministros, productos en proceso y productos terminados”. (9:27)

Los inventarios generalmente son bienes:

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

De acuerdo al párrafo anterior se considera que los inventarios son el conjunto de productos y /o recursos utilizados en una organización (materias primas, productos terminados, repuestos, productos en procesos) empleados para satisfacer una demanda futura.

Inventario como inversión

“El inventario es una inversión en el sentido de que le exige a la empresa la inmovilización de su dinero, y por tanto la pérdida de oportunidades de obtener ganancias por otros medios. En general, cuanto más abundante sean los inventarios promedio de una empresa mayores serán la inversión y el costo requerido, y cuanto menos abundantes sean sus inventarios promedios, menores serán la inversión y el costo requerido. Al evaluar la posibilidad de cambios en los niveles de inventario, se debe considerar desde el punto de vista de beneficios contra costos”. (19:816)

2.2 Objetivos de los inventarios

“Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado, para evitar aumentos de costos o pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Esto ayudará que la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada”. (13:01)

El inventario representa un porcentaje importante de capital de trabajo de una empresa. Por lo tanto, el objetivo principal es aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, presidiendo el

impacto de las políticas corporativas en los niveles de stock y minimizando el costo total de las actividades logísticas, asegurando el nivel de servicios entregado al cliente.

2.2.1. Propósitos de los inventarios

Entre las razones más importantes para constituir y mantener un inventario se cuenta:

1. **Capacidad de predicción:** El inventario debe mantener el equilibrio entre lo que necesita y lo que se procesa, para ello se debe planear la capacidad de almacenamiento y realizar una proyección de venta.
2. **Fluctuaciones en la demanda:** Se debe proteger con una reserva de inventario, en cualquier momento es importante satisfacer la demanda de los clientes.
3. **Inestabilidad de suministro:** Es difícil asegurar una provisión constante de los proveedores, puede existir escasez de algún artículo o bien el proveedor puede ser no confiable en la entrega del producto, por lo que se debe establecer pedidos de compra con tiempo pre-establecidos, así como acordar sanciones en precios o plazos por incumplimiento.
4. **Protección de Precios:** La compra acertada de inventario en los momentos adecuados ayuda a evitar el impacto de la inflación de costos. Se puede

contratar para asegurar el precio una cantidad de teléfonos considerada convenientemente y acordar despachos periódicos.

5. Descuentos por cantidad: Con frecuencia se ofrecen descuentos cuando se compran cantidades grandes en lugar de pequeñas.

2.2.2. Importancia de los Inventarios:

“Las razones para la importancia especial atribuida a los inventarios es clara:

1. Con frecuencia los inventarios constituyen el activo corriente más representativo de una empresa y son muy susceptibles de grandes errores y de fraude.
2. Existen dos métodos de valuación de inventarios, y pueden utilizarse de acuerdo a la clase de inventario.
3. La determinación del inventario afecta directamente el costo de los bienes vendidos y tiene un impacto grande en la utilidad neta durante el año.
4. La determinación de la calidad, condición y valor del inventario es inherente una labor más compleja y difícil que la que acompaña la mayoría de los elementos de la posición financiera”. (23:397)

2.3. Tipos de inventarios

Básicamente, los inventarios se dividen en las categorías generales de materias primas, productos terminados y producción en proceso.

1. **Materias primas:** Se utilizan para producir artículos parciales o productos terminados.
2. **Productos terminados:** Son productos listos para su venta a los clientes.
3. **Producto en Proceso:** Se consideran que los artículos son producto en proceso durante el tiempo que las materias primas se convierten en productos parciales, sub-ensamblajes y productos terminados.

2.4 Sistemas de Inventario

Existen dos sistemas de control de inventario que se adaptan de acuerdo a las características propias de cada empresa y de las necesidades que se tengan, estas son:

- **Inventario Perpetuo,** también se le llama continuo y se caracteriza por llevar un registro permanente de las entradas y salidas de las mercaderías, mostrando en cualquier momento la cantidad y el valor de las existencias.
- **Inventario Periódico,** se diferencia del anterior, en que no lleva un registro permanente del movimiento de inventario, si no que este se conoce al final del período o cuando los datos se necesitan, se determina por medio del recuento físico de las existencias.

2.5. Métodos de valuación de inventario:

Existen varios métodos, que se mencionan a continuación:

2.5.1. Método de primera entrada primera salida, FIFO:

La formula FIFO asume que los productos en inventario que fueron comprados o producidos antes, sean vendidos en primer lugar y consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados mas recientemente.

Datos para ejemplificarlo

- 1. Enero 01 según inventario existen 100 unidades de Q. 10.00 c/u.*
- 2. Enero 10 compran según factura 362, 200 unidades a Q. 12.00.*
- 3. Enero 16 trasladan para consumo según requisición No. 100, 200 unidades.*
- 4. Enero 21 compran según factura 890, 500 unidades a Q. 11.00.*
- 5. Enero 26 trasladan para consumo según requisición No. 101, 500 unidades.*
- 6. Enero 30 compran según factura 1300, 100 unidades a Q. 12.00*

Fecha	Descripción	Entradas			Salidas			Existencias		
		Unidades	Costo Unitario	Costo total	Unidades	Costo Unitario	Costo total	Unidades	Costo Unitario	Costo total
Ene-01	Inventario Inicial							100	10.00	1,000.00
Ene-10	Compra según Fact. 362	200	12.00	2,400.00				100	10.00	1,000.00
								200	12.00	2,400.00
								300		3,400.00
Ene-16	Requisición No. 100				100	10.00	1,000.00			
					100	12.00	1,200.00	100	12.00	1,200.00
Ene-21	Compra según Fact. 890	500	11.00	5,500.00				100	12.00	1,200.00
								500	11.00	5,500.00
								600		6,700.00
Ene-26	Requisición No. 101				100	12.00	1,200.00			
					400	11.00	4,400.00	100	11.00	1,100.00
Ene-30	Compra según Fact. 1300	100	12.00	1,200.00				100	11.00	1,100.00
								100	12.00	1,200.00
								200		2,300.00

Como muestra el cuadro anterior, los inventarios valorizados de acuerdo a este método, indica que los inventarios finales se encuentran al último costo de adquisición, las salidas se realizan de acuerdo a la antigüedad del producto, siguiendo este método se generaría una mayor utilidad, de igual forma los inventarios finales mostrarán un mayor valor.

Ventaja:

Es un método que genera una corriente de costos ordenada cronológicamente, por lo que manifiesta el saldo del inventario con más apego a los costos de adquisición actuales que otros métodos. Funciona mejor cuando la rotación de mercancías es acelerada.

Desventaja:

Cuando los costos de adquisición van en aumento (inflación), su efecto en el cálculo contable es reducir el costo de la mercancía vendida, inflar las utilidades y el saldo final del inventario.

2.5.2. Método de Promedio Ponderado:

Este indica que el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado de los costos de los artículos similares, poseídos al principio del período, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el período. El promedio puede calcularse periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la empresa.

Para determinar el costo de las unidades, se toma el saldo inicial de unidades y el respectivo valor de quetzales, se suman las compras en unidades y valor en quetzales.

El total obtenido en quetzales se divide dentro del total de unidades. A continuación se presenta un ejemplo, con los datos del ejemplo anterior.

Fecha	Descripcion	Entradas			Salidas			Existencias		
		Unid	Costo Unitario	Costo total	Unid	Costo Unitario	Costo total	Unid	Costo Unitario	Costo total
Ene-01	Inventario Inicial							100	10.00	1,000.00
Ene-10	Compra según Fact. 362	200	12.00	2,400.00				200	12.00	2,400.00
								300	11.33333333	3,400.00
Ene-16	Requisicion No. 100				200	11.33	2,266.67	100	11.33	1,133.33
Ene-21	Compra según Fact. 890	500	11.00	5,500.00				500	11.00	5,500.00
								600	11.06	6,633.33
Ene-26	Requisicion No. 101				500	11.06	5,527.78	100	11.06	1,105.56
Ene-30	Compra según Fact. 1300	100	12.00	1,200.00				100	12.00	1,200.00
								200	11.53	2,305.56

Este método muestra un equilibrio entre el inventario inicial y las adquisiciones recientes, por lo cual se apega al valor actual del costo del producto, generando un balance, tanto en las utilidades como en los inventarios finales.

Ventaja:

Relaciona de mejor manera los costos vigentes con las ventas en curso. Es recomendable cuando hay baja rotación de inventario, o cuando los cambios en los costos de adquisición tienen rápidos cambios en los costos de ventas.

Desventaja:

Puede generar un saldo de activo alejado de los costos actuales.

2.5.3. Método del Costo Estándar:

Los costos estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso las condiciones de cálculo se revisan de forma regular y si es preciso, se cambian los estándares siempre y cuando tales condiciones hayan variado. Podrá ser utilizado por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlo se aproxime al costo.

2.5.4. Método de los Minoristas:

Se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos. Cuando se emplea este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en

cuestión, un porcentaje apropiado del margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial. Podrá ser utilizado por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlo se aproxime al costo.

2.5.5. Método de Identificación Específica del Costo:

El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.

La identificación específica del costo significa que cada tipo de costo concreto se distribuye entre ciertas partidas identificadas dentro de los inventarios. Este es el tratamiento adecuado para los productos que se segregan para un proyecto específico, con independencia de que haya sido comprado o producidos. Sin embargo la identificación específica de costos resultará inadecuada cuando, en los inventarios, hay un gran número de productos que sean habitualmente intercambiables.

En estas circunstancias, el método para seleccionar que productos individuales van a permanecer en la existencia final, podría ser usado para obtener efectos predeterminados en el resultado del período.

2.6. Administración de los Inventarios:

“Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación”. (19:814)

2.6.1. Finalidad de la Administración de Inventarios

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar y los controles necesarios. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

a. Minimización de la inversión en inventarios

El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y realizar sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Ejemplo: al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las

cuentas de los proveedores y otros gastos. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de Q. 100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

b. Afrontando la demanda

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

2.6.2. Importancia

La administración de inventario, en general, se centra en cinco aspectos básicos:

- Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
- Que artículos del inventario merecen una atención especial.
- Debe informarse de los cambios en los costos de los artículos del inventario.
- Procedimientos utilizados en su manejo y control.

La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras y finanzas; una falta de coordinación podría llevar al fracaso financiero.

La meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en que punto se podrían minimizar estos costos.

2.7 Técnicas de la administración del inventario

Las técnicas de uso generalizado en la administración del inventario son:

- Sistema ABC
- El modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP)
- El punto para hacer un nuevo pedido
- El sistema de planeación del requerimiento de materiales (PMR)
- El sistema de entrega justo a tiempo. (EJAT)

2.7.1. Sistema ABC

“Este sistema divide su inventario en tres grupos, A, B y C. El grupo A incluye aquellos productos que requieren de la inversión máxima en la distribución normal de las partidas del inventario, este grupo está integrado por 20% de las partidas del inventario, las cuales representan el 80% de la inversión monetaria de la empresa. El grupo B está compuesto por los productos que representan la

siguiente mayor inversión. Es típico que el grupo C esté integrado por una gran cantidad de productos, los cuales representan una inversión monetaria relativamente reducida. La división de su inventario en grupo de productos A, B y C le permite a la empresa determinar el nivel y los tipos de procedimientos de control del inventario necesario. El control de los productos A debe ser el más intensivo, a causa de la alta inversión monetaria implica en ellos; en este caso sería conveniente la aplicación del registro de inventario perpetuo, que permite la revisión diaria de estos niveles de inventario. Los productos B son con frecuencia controlados por medio de la verificación periódica de sus niveles, posiblemente semanal. Los productos C podrían controlarse con procedimientos tan sencillos como el método de la línea roja, de acuerdo con el cual un nuevo pedido se realiza cuando del anaquel que contiene el producto de inventario ha sido retirada determinada cantidad que sea visible la línea roja previamente trasladada en los cuatro costados del interior de dicho anaquel. El modelo de cantidad económica de pedido (CEP) es muy útil en el control de las partidas A y B". (19:819)

2.7.2 El modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP)

“Este sistema es de los mas complejos y mas comunes para determinar la cantidad óptima del pedido. En él se toman en cuenta varios costos de operación y financieros, así mismo determinan la cantidad de pedido que reduce al mínimo el costo total del inventario. La metodología CEP también se aplica a situaciones en las que la empresa desea reducir al mínimo un costo total, que

incluye tanto el costo fijo como el costo variable que corresponda. Por lo común se utiliza para determinar las cantidades óptimas de producción cuando existe tanto un costo fijo de puesta en operación como un costo variable de operación. Esta misma metodología se conoce también como Modelo de Baumol, para determinar la cantidad de conversión económica (CCE) en la conversión de valores negociables en efectivo y viceversa.

Costos Básicos: Al excluir el costo real de las mercancías, los costos asociados con el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos:

- **Costo de pedido:** Estos incluyen los costos fijos de administración derivados de la recepción y colocación de un pedido: el costo de elaborar una orden de compra, del procesamiento de los documentos resultantes y de la recepción de un pedido con su consecuente revisión contra la factura. Los costos de pedido suelen formularse en términos de unidades monetarias de pedido.
- **Costo de Manejo:** Son los costos variables por unidad, originados por la posesión de una partida de inventario durante un período determinado. Estos costos suelen formularse en unidades monetarias por unidad y por período. Los costos de manejo incluyen: costos de almacenamiento, costos de seguro, costo de deterioro, y la obsolescencia y, principalmente, el costo de oportunidad o financiero que se genera a consecuencia de la congelación de fondos en inventario. Por regla general el costo de mantenimiento de un artículo del inventario durante un año es de entre el 20 y 30% del costo (valor del artículo).

- Costo total: Se define como la suma de los costos de pedido de manejo el costo total es de gran importancia en el modelo de CEP, ya que su objetivo es determinar la gran cantidad de pedido que reduzca al mínimo dicho costo". (19:820)

2.7.3. El punto para hacer un nuevo pedido

"Cuando se ha calculado su cantidad económica de pedido, debe determinarse en que momento deben hacer sus pedidos. Para ello se requiere de un punto para hacer un nuevo pedido que considere el tiempo básico necesario para hacer y recibir pedidos. Suponga un índice de uso constante del inventario, el punto para hacer un nuevo pedido puede ser determinado de la siguiente ecuación:

Punto para hace un nuevo pedido = tiempo básico en días x uso diario". (19:822)

2.7.4. El sistema de planeación del requerimiento de materiales (PMR)

Este sistema puede ser útil para determinar en que momento colocar los pedidos de los diversos bienes incluidos en la cuenta de materiales de una empresa. La ventaja del PMR es que obliga a la empresa a considerar con mas atención sus necesidades de inventario en consecuencia planear.

2.7.5. El sistema de entrega justo a tiempo. (EJAT)

Sistema que sirve para reducir al mínimo la inversión en inventario, mediante el arribo de los materiales en el momento exacto en que se necesita.

CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN

3.1 Definición

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.

La sistematización se ocupa de desarrollar sistemas y procedimientos eficientes, permitiendo la maximización en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, esto es efectuar el que hacer con el menor esfuerzo, en el menor tiempo y al menor costo, maximizando la eficiencia y eficacia administrativa.

3.2 Fases de la sistematización:

Para alcanzar los objetivos propuestos, todo el esfuerzo de mejoramiento administrativo, deberá iniciarse con una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción a seguir, el cual comprende las fases de planeación, investigación, análisis y diseño.

3.2.1 La planeación

“Es el proceso intelectual y la disposición mental para efectuar tareas de una manera organizada, pensar antes de hacerlas y actuar a la luz de los hechos antes que de la conjetura. La planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización”. (8:165)

Planear es pues, describir lo que se va a hacer estando compenetrado en el objetivo que se quiere alcanzar, tomando en cuenta los recursos con que se cuenta. Para planear adecuadamente la sistematización del área de inventarios, puede hacerse uso de diferentes técnicas de planificación:

3.2.1.1 CPM Método del Camino Crítico (Critical Path Method)

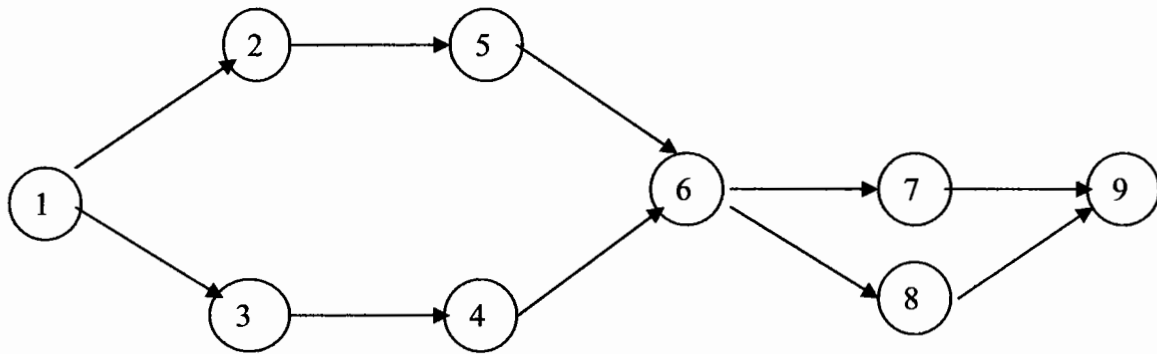
Este método consiste en elaborar un listado de todas las actividades que se tienen que realizar, con el tiempo estimado de realización de cada una de ellas. La conclusión de cada actividad se representa en un gráfico por medio de círculos que se presentan en forma secuencial unidos por medio de flechas, mismas que no necesariamente deben ser del tamaño proporcional al tiempo que deberá emplearse en su realización. Es la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el

tiempo más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

Ruta o camino crítico, es la secuencia de actividades que consumen más tiempo para la realización del proyecto y que por lo tanto, dan la pauta del tiempo máximo que se necesita para llevarlo a cabo.

A continuación, el modelo de la gráfica de redes, tomando de ejemplo la elaboración de un manual de procedimientos:

<u>No.</u>	<u>Actividades a realizar</u>	<u>Duración</u>
1.	Firma de contrato de servicios	1 día
2.	Planeación del trabajo a desarrollar	1 día
3.	Identificación del personal involucrado	2 días
4.	Reuniones con personal del departamento	2 días
5.	Recolección y análisis de información	2 días
6.	Diseño del manual de procedimientos	2 días
7.	Discusión del manual propuesto con Gerencia	1 día
8.	Corrección del manual diseñado	2 día
9.	Entrega del manual diseñado, debidamente corregido y aprobado por Gerencia	1 día



3.2.1.2 PERT, Técnica de Evaluación y Revisión de Programas

“El método PERT es utilizado para el planeamiento, programación y control de procesos que tengan actividades que sean susceptibles de cuantificarse. PERT, consiste en un instrumento en el que, con base en una red de actividades y eventos, y mediante estimación de tres tiempos (tiempo óptimo $-t_o$, tiempo normal $-t_n$ y tiempo pesimista $-t_p$), se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada. Los pasos que comprende son fundamentalmente los siguientes:

- a) *Formación de una lista de actividades que integran el proyecto*, la cual debe llevarse a cabo por personas que conozcan con todo detalle los trabajos que se desean controlar. La actividad se representa mediante una flecha.
- b) *Determinación de la secuencia u orden de las actividades*, lo cual consiste en precisar, respecto de cada actividad, cual debe ir primero que ella, y cual debe ir después, constituyendo la primera un requisito previo para que se dé la segunda, pudiendo existir actividades simultáneas, o sea, aquellas que no constituyen un requisito anterior o posterior.

- c) *Trazo de la red*. Una red, es un diagrama o gráfica integrada por las flechas que representan las actividades y por los círculos, que representan los eventos, unidos en forma de poder indicar su relación de dependencia cronológica y de secuencia”.(8:370-374)

3.2.1.3 Gráfica de Barras o de Gantt

“Es uno de los métodos más utilizados en la planificación de programas de trabajo, por su simplicidad es fácil de elaborar y es útil para planificar y para evaluar el avance de un proyecto, ya que en la planeación, uno de los elementos más importante de controlar, es el desarrollo de la realización de las actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también en la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin”. (8:369). Dicha gráfica, tiene diversas aplicaciones y en auditoría, una de ellas es el Cronograma.

“El eje horizontal de la gráfica se usa para representar el tiempo y en la columna vertical de la izquierda están las partidas referentes al personal o a las actividades. Esta gráfica se usa para comparar la ejecución planeada con la realizada”. (20:126).

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

- a) Determinar las principales actividades en que se divide el proyecto.
- b) Estimar el tiempo de duración de cada actividad.
- c) Dar prioridad de ejecución a las actividades.

- d) Listar las actividades verticalmente en la primera columna del diagrama siguiendo la prioridad de las mismas.
- e) Representar cada actividad por medio de una barra horizontal, cuya longitud a escala, será la duración de las mismas.

Esta fase de planeación es el primer paso para la sistematización, pues es donde se inicia y queda establecido los lineamientos o pasos a seguir en el trabajo realizado, siendo fundamental en la sistematización, porque desde un inicio se tiene una guía que concreta la acción que ha de seguirse, la secuencia de operaciones para efectuar el proceso, y la determinación de tiempos para la realización. De no existir una planeación, la sistematización se puede llevar a cabo de una manera desordenada, de tal forma que ocasione pérdidas monetarias, razón por la cual debemos tener una adecuada planeación en la sistematización del área de inventarios, para que la junta directiva conozca el costo beneficio de implementar este proyecto.

3.2.2 Investigación

Este paso permite al analista conocer el sistema actual, las necesidades reales de información requeridas y lo pone en contacto con las características particulares de la entidad para la cual está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, las leyes que le son aplicables, etc. El analista debe comprender la empresa en su verdadera perspectiva para lo cual se auxilia de las técnicas siguientes:

3.2.2.1 La Observación

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas, en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización y consiste precisamente, en hacerse presente en donde se realizan los procesos; significa ponerse en contacto con el medio ambiente, estar en el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones, para poder evaluar posteriormente el registro y la presentación más adecuada de las cuentas. (8:11)

3.2.2.2 La Inspección

El analista debe buscar antecedentes dentro de la historia de la organización. Para una investigación de este tipo, existen numerosas fuentes de información como lo son: Informes anuales, manuales, leyes y reglamentos, etc., circulares, catálogos o documentos comerciales, reseñas de las inversiones, correspondencia y recortes de publicaciones. El conocimiento de estos antecedentes permite al analista determinar la división estructural que realmente existe en cada lugar. Además le ayuda a establecer hasta que punto se encuentra ante un sistema planeado y en que medida algunas funciones son herencia de estructuras anteriores determinando así, la relación de los objetivos de cada función principal con las políticas que se aplican en la situación actual. (8:11)

3.2.2.3 La Entrevista

Esta herramienta, consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información sobre una

organización. Generalmente, es el medio más utilizado, ya que brinda información más completa y precisa, debido a que, al estar en contacto con el entrevistado, se puede tener una panorámica más amplia de lo que se está investigando, al obtener respuestas y resolver dudas durante el desarrollo de la entrevista, percibiendo actitudes y recibiendo comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar los siguientes aspectos:

- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo,
- Concertar previamente la cita y,
- Clasificar la información que se obtenga. (8:13)

3.2.2.4 El Cuestionario

“Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea y está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas y secuenciales.

Todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación procurando que las preguntas sean claras y concisas, con orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta, evitando que den lugar a varias interpretaciones y a deformación de las respuestas”. (8:14)

El uso del cuestionario es recomendable cuando se necesita obtener poca información de gran cantidad de personas, o cuando se está haciendo un estudio de todas las actividades de una unidad de la organización.

Esta fase de investigación es importante en el proceso de la sistematización del área de inventarios, porque permite obtener y recabar toda la información requerida, de manera que se comprende el proceso totalmente, ya que se utilizan las diferentes técnicas como recursos para estar en contacto con los registros y operaciones, y tener con exactitud información real.

Para el presente trabajo se utilizaron las técnicas de la observación, la inspección, la entrevista y el cuestionario, esto ayudó a obtener toda la información referente al área de inventarios, y tener claro cuales son las áreas críticas y deficientes para este activo tan importante.

3.2.3 Análisis

La técnica de análisis sirve para concentrar la información recopilada en la fase de investigación, para facilitar su examen. El examinar todo con detenimiento en las diferentes partes que lo conforman, es indispensable para tener un manual correctamente diseñado.

Los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual se consideran las siguientes técnicas:

3.2.3.1 Gráfica de Distribución de Trabajo

“La Gráfica de Distribución de Trabajo, también llamada Gráfica de la Actividad del Análisis, es un dibujo para reunir información acerca de las actividades de un grupo en una presentación lógica y ordenada para facilitar su análisis. Esta gráfica es una representación con base de textos, más bien que de símbolos y, hace referencia a todas las personas que forman parte de una unidad funcional o de un organismo, tales como un departamento o centro de trabajo.

La Gráfica de Distribución de Trabajo, sirve para dos propósitos útiles: el análisis y el costo. En el del análisis, la gráfica ayuda señalando una mala distribución de los cargos del trabajo, la falta de especialización en las funciones, el mal aprovechamiento de las habilidades particulares y la duplicación de funciones. En el cálculo de los costos, sirve de base para determinar el promedio del costo por actividad y el costo total, lo cual se obtiene aplicando el importe del salario de cada empleado y sacando el porcentaje que corresponda a cada actividad”.

(20:119)






La utilización de esta técnica se aconseja para unidades, dependencias o grupos de trabajo y requiere efectuar los pasos siguientes:

- Registro de las tareas individuales.
- Agrupamiento de las tareas en actividades.
- Elaboración del cuadro de distribución del trabajo.
- Análisis del cuadro de distribución del trabajo y
- Desarrollo de la distribución del trabajo mejorada.

3.2.3.2 Gráfica o Diagrama de Recorrido

Es el que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Es la representación gráfica del orden de todas las operaciones, traslados, inspecciones, demoras y archivos que tienen lugar en un proceso o procedimiento, incluyendo el tiempo requerido y la distancia recorrida.

La simbología utilizada en la elaboración de diagramas de recorrido, es la siguiente:

Símbolo	Significado
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procesamiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material, equipo e información de un lugar a otro.
	Demora (espera): Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Archivo o almacenamiento permanente: Indica el depósito de un documento o información en un archivo.



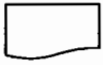


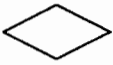


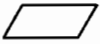

3.2.3.3 Diagrama de Flujo

Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de la producción de un bien o de una prestación de un servicio, señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procedimientos.

Son una herramienta muy útil para estudios de simplificación de trabajo. Los diagramas de flujo se utilizan en por lo menos dos áreas:

- Programas de computación.
- Análisis y diseño de sistemas y procedimientos administrativos.

La simbología utilizada en la preparación de diagramas de flujo, es la siguiente:

<u>Símbolo</u>	<u>Significado</u>
	Inicio/final: Lugar en que un documento inicia o finaliza su recorrido.
	Proceso u operación: Acción que se ejecuta (elaborar, realizar, comparar).
	Documento.
	Conector: Página donde se continuará el flujograma del sistema.
	Proceso predefinido: Cuando es necesario mencionar una operación sin analizarla en detalle.
	Decisión: Cuando existen 2 o más alternativas que toman un curso de acción.
	Operación manual.
	Documento en original y copias o multidocumento.
	Datos
	Archivo permanente.

3.2.3.4 Gráfica de Distribución de Oficina

“También llamado Diagrama de Distribución de Espacio. La distribución del espacio, se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y clientes. Por lo cual, ésta gráfica muestra la distribución en planta, para generar el adecuado acondicionamiento de los elementos en un espacio determinado y sirve para proponer una ubicación mejorada.

Son objetivos de la distribución del espacio, contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización, proporcionar a los directores y empleados el espacio suficiente y adecuado para el desarrollo óptimo de sus funciones, permitir a los clientes obtener los servicios y productos en las mejores condiciones, oportunidad y calidad y, procurar el arreglo del espacio de forma que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo, así como de los elementos materiales del mismo, reduciendo tiempo y costos”. (8:95).

“La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de los servicios al personal y al público no debe omitir la consideración de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo favorable. Es bien sabido que la productividad se reduce entre otras cosas, debido a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc”. (8:106).

Esta fase del análisis, visualiza y concreta el trabajo realizado, pues utilizando las técnicas se muestra a través de las graficas los procesos adecuados para obtener resultados óptimos y eficientes.

3.2.4 Diseño

Una vez analizada la información, con las mismas técnicas se procede a diseñar las propuestas de distribución del trabajo, de espacio y procedimientos. El examinar las diferentes posibilidades o alternativas para un adecuado registro, de las formas, el equipo y el espacio, es para seleccionar la mejor opción.

Es importante que se disponga de tiempo para efectuar una adecuada selección y diseño de los métodos de registro, de las formas y equipo a utilizar y del espacio a ocupar; todo ello ayudará a la elaboración de un adecuado manual, acorde a las necesidades de la empresa.

En el caso de sistematización de inventarios, se propone de manera eficiente el inicio del proceso de la adquisición del producto, hasta el despacho en las sucursales, reflejando los controles adecuados a fin de salvaguardar el producto que se comercializa hasta su venta, proporcionando además información oportuna y confiable, como base de decisiones administrativas.

3.3 Generalidades del Control Interno

Según Juan Ramón Santillana en el prefacio del libro establecimiento de sistemas de control interno hace el siguiente comentario del control interno:

“Es un elemento fundamental de la administración que no debe pasarse por alto o dejarse de tomar en cuenta dentro de la organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de ahí el concepto de interno); no se puede desarrollar una planeación sin control; no puede haber un proceso de organizar sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o ínter coordinados; y obviamente, no se puede administrar sin control.

En materia de auditoría en cualquiera de sus tipos, el control interno viene a ser un aspecto de vital importancia, ya que dependiendo de la calidad de este en la entidad sujeta a auditoría, el auditor determinará el grado de confianza que va a depositar en él y en la propia entidad; así mismo, le servirá para decidir la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría a aplicar. A mayor control menos pruebas de auditoría. A menor control más pruebas de auditoría”. (25:01)

Para comprender de una mejor manera que es control interno a continuación se definirá lo que es un sistema y control.

Sistema:

Conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objetivo determinado.

Control:

Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: Planeación, organización, captación de recursos y administración; esta se organizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

3.4 Definición de Control Interno

“Se define el control interno como políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad, para lograr su objetivo de asegurar tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de la empresa, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable”. (01:04)

3.5 Importancia del Control Interno:

Permite sobre los puntos débiles desarrollar los hallazgos y presentar alternativas para mejorar las operaciones a través de las recomendaciones respectivas.

Permite sobre los puntos eficientes presentar recomendaciones para que se extienda a otras unidades administrativas con el fin de mejorar y uniformar los procesos.

3.6 Elementos y Estructura del Control Interno

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

- Ambiente de control
- La evaluación de riesgos
- Los sistemas de información y comunicación (sistema contable)
- Los procedimientos de control
- La vigilancia

3.6.1 Ambiente de Control

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles así también fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal.

Según las normas internacionales de auditoría (NIA 400) define al ambiente de control como: "la actitud global, conciencia y acciones de directores y

administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control eficiente, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente adecuado no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen”

- La función del consejo de directores y sus comités
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos y segregación de deberes.

3.6.1.1 La función del consejo de directores y sus comités:

El ambiente de control de una organización esta significativamente influido por la efectividad de su junta directiva o el comité de auditoría. Los factores que pesan sobre la efectividad de la junta o el comité de auditoría incluyen la medida de su independencia frente a la gerencia la experiencia y nivel de sus miembros, el nivel al que esta plantea y adelanta asuntos difíciles con la gerencia y su interacción con los auditores internos y externos.

El comité de auditoría de la junta directiva debe estar compuesto de directores externos que no sean empleados de ningún nivel de la organización, esto permite o autoriza al comité de auditoría para que sea efectivo de la vigilancia de la calidad de los informes financieros de la organización.

3.6.1.2 Filosofía y estilo operativo de la administración:

Las gerencias difieren en cuanto a las filosofías relacionadas con la presentación de informes financieros y con sus actitudes hacia la toma de riesgos de negocios. Existen dos estilos de gerencias operacionales, en el cual el primero son agresivos en la presentación de estados financieros enfatizando las proyecciones de ganancias, derivado de esto incluso pueden incurrir en actividades de alto riesgo con la perspectiva de una alta utilidad, por el contrario también existen las gerencias conservadores las cuales evitan correr riesgos. Estas dos filosofías influyen en la confiabilidad de los estados financieros.

3.6.1.3 Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

Una estructura organización bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control. Así mismo la entidad debe separar apropiadamente las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar transacciones y custodiar los activos. Adicionalmente en lo posible la

ejecución de la transacción debe ser separada de estas otras responsabilidades. La efectividad de esa estructura se obtiene generalmente habiendo nombrado jefes de departamentos evaluados con base en el desempeño de sus departamentos respectivos.

3.6.2 Evaluación de riesgos

“Este componente involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes los cuales deben ser manejados para evitar o minimizar sus efectos.

Aspectos de la evaluación de riesgos:

- Objetivos de operación
- Evaluación de riesgos
- Manejos de cambio

3.6.2.1 Objetivos de operación

El control tiene implícito un objetivo de acción, es decir que si se requiere controlar algo se busca satisfacer alguna inquietud o requerimiento en concreto. La fijación de los objetivos de control interno en cualquier actividad representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para el diseño de un control interno efectivo, el cual generalmente aplica a objetivos de operación de información financiera y de cumplimiento de legislación.

3.6.2.2 Evaluación de riesgos

La identificación de los factores de riesgos así como los sectores donde estos se producen reviste un acto de trascendencia para la organización dado que de esto se desprenderán varias acciones que llevarán el control de los mismos.

El proceso de control de los riesgos debe incluir, sin importar la metodología, la estimación de la magnitud o significado de los riesgos, la evaluación de la frecuencia con que estos ocurren, establecimiento de acciones periódicas para evaluar, dimensionar sus efectos y toma acciones correctivas que permitan disminuir los impactos del riesgo.

El auditor juega un papel preponderante en la evaluación, ya que su posición, enfoque de trabajo independiente y su preparación y conocimiento tanto de la organización como del mercado, le ponen en un espacio de oportunidad muy grande para aportar en beneficio de la organización no solo al control de los riesgos si no, además, al incremento de la rentabilidad, permanencia y crecimiento de la organización como negocios en el mercado.

3.6.2.3 Manejo de cambios

Los cambios son permanentes por lo cual es de fundamental importancia que exista la conciencia del cambio en todo el personal, ya que los protagonistas del cambio deben ser todos los que conforman la organización.

El problema fundamental que hay que resolver es la resistencia al cambio, lo cual surge de una serie de cuestiones que tiene que ver con la tranquilidad, lealtad y seguridad que siente el personal; muchos problemas son por resentimiento ya que no han sido tomados en cuenta o solo se capacita o salen a eventos las mismas personas; problemas por falta de aumento o reconocimiento de capacidades. Para ello se debe buscar los medios que puedan promover al personal con incentivos para el y su estatus en la organización.

3.6.3 Los sistemas de información y comunicación (sistema contable)

“Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.

- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación
- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros, por lo que el auditor debe obtener un entendimiento de las formas que la entidad utiliza para informar las funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con relación a la información financiera”. (25:09)

3.6.4 Los procedimientos de control

Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporciona una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significan que estos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en la que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las ha llevado a cabo y finalmente, basado en dicha evaluación concluir si están operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones. Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubiesen sido identificadas por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos.

- Debidamente autorización de transacciones así como de actividades.
- Adecuada segregación de funciones y a la par, de responsabilidades
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

3.6.5 La vigilancia

“Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si estos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha, evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicación pertenecientes a entidades externas como pueden ser un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejorar. También la administración podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

El auditor debe tener un entendimiento de los tipos de actividad que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control interno sobre la información financiera, incluyendo como esas actividades son utilizadas para iniciar actividades correctivas”. (25:10)

3.7. Control Interno de la administración de inventarios

Una de las partes fundamentales que tienen que ver con las organizaciones en especial comerciales y de producción, es precisamente el control de inventarios, para ello se debe de cumplir los siguientes puntos en el control de los mismos:

- a) Separación de funciones de autorización, registro, custodia e información
- b) Separación de funciones de facturación salidas de bodega y entregas de cliente.
- c) Disponer de una tecnología que brinde las seguridades necesarias, así como el mantenimiento preventivo y técnico en todos los niveles.
- d) Poseer tarjetas de control de inventarios con acceso limitado solo a la persona asignada para su manejo, actualmente con la tecnología disponible, las tarjetas de control de inventario es de uso múltiple por lo cual las claves de acceso de cada usuario debe ser específico a su manejo.
- e) Debe poseer existencia máximas y mínimas y revisarlas constantemente con el fin de determinar existencias excesivas, en las condiciones actuales del mercado, las existencias pueden tomar un rumbo, se puede dar el caso que sean específicamente para producir un determinado lote de producto, con una existencia limitada de tiempo por lo cual tenemos que observar el concepto de justo a tiempo.
- f) Limitación en el acceso de bodegas, revisión de medidas de seguridad y planes de prevención contra incendios, para este caso es importante la contratación de pólizas de seguro con riesgos mínimos de robo, incendio,

inundación, etc. Es importante realizar programas para llevar a cabo simulacros de posibles siniestros y comprobar el conocimiento del personal sobre acciones preventivas contra los mismos.

- g) Revisión constante de material obsoleto, dañado, determinar planes para llevar a cabo constataciones físicas periódicas (muestras selectivas) para comprobar con las tarjetas de control de los inventarios de bodega y manuales de contabilidad comprobando la confiabilidad.
- h) Realizar un análisis de rotación de inventario para determinar el costo financiero del capital inmovilizado, un análisis de costo de transporte para determinar la conveniencia de entrega directa.

3.8. Objetivos del control interno de la administración de inventarios

Los objetivos que se persiguen en la revisión de este renglón son:

1. Cerciorarse que las cifras que se muestran como inventarios estén, efectivamente representadas por materiales o mercancías que existan físicamente.
2. Que los inventarios estén aritméticamente correctos y que hayan sido valuados.
3. Que contengan solamente, mercancías en buenas condiciones de uso o venta; se debe excluir las existencias obsoletas o defectuosas.
4. Que en la presentación de los Estados Financieros, sea correcta.

CAPÍTULO IV
CASO PRÁCTICO
SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE INVENTARIO DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE TELÉFONOS MÓVILES

4.1 Evaluación del sistema actual

Para poder elaborar y diseñar una sistematización de inventario, acorde a las necesidades de una distribuidora de teléfonos móviles, es necesario tomar como base una idea general del sistema actual, por lo cual se efectuó un análisis, a través de la descripción de los procedimientos aplicados actualmente en el desarrollo de su principal actividad como lo es el inventario; lo cual, es útil para poder definir correctamente las necesidades más comunes de control interno e información que requiere la Administración. No obstante, para efectos de presentación del presente documento, se utiliza un nombre comercial ficticio, diferente al nombre de la Empresa objeto de análisis. Dicho nombre ficticio, será utilizado en el diseño de todos los documentos sugeridos.

Actualmente los inventarios representan el 61% en relación a los activos totales, la empresa cuenta con 22 sucursales adicional a la bodega central, donde esta última representa el 13% del total de los inventarios; se detalla lo siguiente:

AUDIOCEL, S.A.
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
Cifras expresadas en Quetzales

			Análisis Vertical
ACTIVO			
Circulante:		19,740,970	
Caja y bancos	1,351,549		6%
Cuentas por cobrar	616,516		
(-) cuentas incobrables	<u>18,495</u>	598,020	2%
Impuestos anticipados		1,997,758	8%
Inventarios		14,699,705	61%
Cuentas por liquidar		267,413	1%
Anticipo a Proveedores		729,000	3%
Marcas y Patentes		<u>97,525</u>	0%
Fijo		4,360,205	
Mobiliario y equipo de tiendas	1,944,997		
(-) Depreciación acumulada	<u>975,717</u>	2,920,714	12%
Vehículos	181,312		
(-) Depreciación acumulada	<u>46,839</u>	228,151	1%
Mobiliario y equipo de oficina	126,106		
(-) Depreciación acumulada	<u>11,334</u>	137,441	1%
Otros activos fijos	433,778		
(-) Depreciación acumulada	<u>22,618</u>	456,396	2%
Equipo de computo	461,318		
(-) Depreciación acumulada	<u>156,186</u>	617,504	3%
Suma el activo		<u><u>24,101,175</u></u>	100%
PASIVO Y CAPITAL			
Corto plazo:		13,818,857	
Proveedores	9,715,809		40%
Cuentas por pagar	530,860		2%
Préstamos a corto Plazo	2,778,063		12%
IVA cuenta corriente	110,581		0%
ISR por pagar	<u>683,544</u>		3%
Largo plazo:		1,904,808	
Préstamos bancarios	<u>1,904,808</u>		8%
Suma el pasivo		<u>15,723,664</u>	
PATRIMONIO		8,377,511	
Capital autorizado	2,000,000		
Acciones por suscribir	<u>-800,000</u>		
Capital Pagado		1,200,000	5%
Reserva legal		276,178	1%
Utilidades retenidas		2,399,564	10%
Ganancia del ejercicio		<u>4,501,769</u>	19%
Suma pasivo y capital		<u><u>24,101,175</u></u>	100%

Asimismo se detalla el monto del inventario que existe en las sucursales así como en la bodega central:

AUDIOCEL, S.A.
DETALLE DE INVENTARIOS POR SUCURSAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
Cifras expresadas en Quetzales

No.	Descripción	Código	Monto	Porcentaje
1	Bodega Central	3001	1,864,243.68	13%
2	Sucursal	3002	789,008.66	5%
3	Sucursal	3003	938,068.20	6%
4	Sucursal	3004	454,308.90	3%
5	Sucursal	3005	505,304.82	3%
6	Sucursal	3006	656,663.60	4%
7	Sucursal	3007	547,217.76	4%
8	Sucursal	3008	478,856.41	3%
9	Sucursal	3009	698,710.24	5%
10	Sucursal	3010	562,673.00	4%
11	Sucursal	3011	532,152.36	4%
12	Sucursal	3012	458,784.20	3%
13	Sucursal	3013	346,719.08	2%
14	Sucursal	3014	723,904.35	5%
15	Sucursal	3015	519,013.60	4%
16	Sucursal	3016	824,376.75	6%
17	Sucursal	3017	784,053.24	5%
18	Sucursal	3018	500,511.06	3%
19	Sucursal	3019	661,096.26	4%
20	Sucursal	3020	484,353.49	3%
21	Sucursal	3021	547,217.76	4%
22	Sucursal	3022	415,885.77	3%
23	Sucursal	3023	406,581.57	3%
Totales			14,699,704.76	100%

Como se observa en lo detallado anteriormente los inventarios constituyen un área significativa y representativa, por lo que es indispensable un control adecuado y eficiente, que garantice la salvaguarda de este activo tan importante.

C 1/4	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	03/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

Planeación del trabajo a realizar

Sistematización del área de inventario

Departamento/Sección:	Bodega Central, Sucursales
Localidad:	Central
Área:	Bodega Central
Trabajo a realizar:	Evaluación de procesos
Periodo:	Enero a Diciembre 2008

Antecedentes:

Se pretende establecer las deficiencias de control interno en el área de inventario, con base en el análisis de los procedimientos aplicados por la empresa, por lo que se tomará en cuenta:

1. Compras (entradas)
2. Traslados (salidas para las sucursales)
3. Toma de inventario físico
4. Producto en mal estado / devoluciones
5. Control y cuadro de inventario de la sucursal

C 24	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	03/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

Para ello es importante saber que el departamento de bodega, tiene bajo su cargo el registro, control y custodia de los teléfonos móviles, así como de distribuirlos a las diferentes sucursales de la compañía, por lo que se hace necesario que exista un control adecuado y eficiente tanto manual como computarizado.

Objetivos de la revisión:

Los objetivos que se buscan en el presente trabajo son:

a) **Objetivo General:**

Evaluar el proceso de la administración del inventario, para determinar si las transacciones fueron registradas correctamente, dentro de las políticas y lineamientos de la administración.

b) **Específicos:**

- Evaluar el control interno, para determinar si es adecuado y eficiente.
- Evaluar las políticas y procedimientos preestablecidos para verificar su cumplimiento.

C 3/4	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	03/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

- Evaluar la administración de los inventarios, para determinar si benefician a la organización.
- Ofrecer recomendaciones, por medio de esta tesis, “Sistematización del área de inventario de una empresa distribuidora de teléfonos móviles”.

Actividades Generales:

- Recopilar información por medio de cuestionarios, narrativas del procedimiento que actualmente utiliza la empresa para el control, registro y custodia de los inventarios.
- Se indicarán las deficiencias determinadas, respecto a la información recopilada.
- Se presentará una propuesta que incluya los procedimientos, flujograma y los formularios necesarios para llevar un adecuado control en los diferentes procesos del área de inventarios.

Recursos Necesarios:

- Humanos: personal del departamento de bodega, departamento de control y verificación, contabilidad, personal de las sucursales.

C 4/4	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	03/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

- **Materiales:** Equipo de cómputo, hojas de papel Bond, lapiceros, crayón, calculadora.
- **Financieros:** viáticos por gasolina cuando proceda entrevistar a los encargados de las sucursales, alimentación.

Tiempo Estimado:

Se espera que un tiempo de 60 días se concluya el proceso de la administración de los inventarios.



Lic. Evelin Vega

Elaborado por:



Lic. Carlos Colindres

Aprobado por:

Fecha: Guatemala enero de 2009.

C/I	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	03/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Audio Cel, S.A. Sección de Trabajo: Inventarios

Periodo a Evaluar: Enero a Diciembre de 2008

Fecha de Auditoría: 06/01/09 Elaborado Por: Evelin Vega

CONTROL INTERNO	Conteste Sí o No
-----------------	---------------------

GENERAL

- 1) ¿Cuentan con manuales de procedimientos para el control, registro y custodia para el área de inventario? **No**
- 2) ¿Cuentan con manuales de puestos para el personal de la Compañía? **No**
- 3) ¿Cuentan con modelos de formatos para el control de los inventarios? **No**
- 4) ¿Cuentan con políticas establecidas para el manejo y control del área de inventario? **No**

ESPECIFICO

- 1) ¿Están separadas las funciones de contabilidad y de custodia de mercadería (bodega)? **Si**
- 2) ¿Tienen el sistema de costos computarizado? **No**
- 3) ¿Existe control adecuado sobre inventario obsoleto y dañado? **No**
- 4) ¿Tienen los departamentos de compras, ventas conocimiento de niveles de inventario, inventarios de lento movimiento, dañados o discontinuados? **No**

INVENTARIOS FÍSICOS

- 1) ¿Se proporciona instrucción escrita a los empleados que participan en los inventarios físicos? **No**
- 2) ¿Incluyen estas instrucciones todos los procedimientos necesarios para lograr un inventario satisfactorio? **No**

CM-1 1A	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	06/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

4.1.1 Proceso de compras:

Personal entrevistado:

- Sr. Carlos Anibal Morales Solís, Jefe de bodega central
- Sr. Isaías Miranda, Auxiliar de bodega
- Srita. Eveny Mariam Solórzano, Secretaria Gerencia General
- Sr. David Ricardo Ramírez, Gerente General

a) Cuestionario:

1. ¿Existe un departamento de compras, encargado y responsable de las compras de productos para la venta? **No**
2. ¿Cual es el procedimiento para efectuar las compras? **El jefe de bodega es el responsable de solicitar al gerente general, la cantidad de teléfonos que necesita para surtir a las sucursales. El gerente general, por vía electrónica solicita al asesor de ventas los teléfonos. Únicamente el gerente general es quien autoriza las compras, de acuerdo al requerimiento del jefe de bodega.**
3. ¿En que se basa el jefe de bodega para solicitar las compras de los teléfonos? **Se basa en un detalle en una hoja de Excel, que indica la cantidad de teléfonos, modelo y operador, este detalle es realizado por la secretaria de gerencia, debido a que diariamente la Srita. secretaria llama vía telefónica, a los encargados de las sucursales, quienes les solicitan la cantidad de teléfonos.**

CM-1 2M	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	06/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

4. ¿En conclusión, se podría decir que el encargado de la sucursal, es quien da la pauta de que producto comprar? **Si.**
5. ¿El operador lleva el producto a las instalaciones de la empresa? **No**
6. ¿Quién es la persona responsable o asignada de ir a traer los teléfonos a las instalaciones del operador? **El auxiliar de bodega.**
7. ¿Lleva el auxiliar de bodega, guardia de seguridad al momento de transportar la mercadería? **No.**
8. ¿Revisa el auxiliar de bodega los datos fiscales y el empaque del producto al momento de retirar la mercadería de las instalaciones del proveedor? **A veces.**

b) Deficiencias observadas:

Con base a lo descrito anteriormente, se considera que en este proceso existen las siguientes deficiencias:

- No existe un departamento de compras, que sea el responsable de las compras y surtir el producto; debido a esto tampoco emiten orden de compra para la adquisición de mercadería, por lo que no existe un documento en el cual se deje evidencia de los diferentes precios o descuentos pactados con el proveedor.
- No existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de las compras, pedidos, recepción del producto y traslado del mismo.

CM-1 3M	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	12/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

- Para hacer las compras, se basan en la solicitud que hacen los encargados de las sucursales, no hacen análisis de rotación del inventario, de exceso ni mínimo de existencia de inventario.
- Debido a la falta de una persona responsable de compras, el auxiliar de bodega es la persona asignada de ir traer los teléfonos a las instalaciones del proveedor, sin embargo no lleva guardia de seguridad para el resguardo del producto. Asimismo es la persona que debe revisar los datos fiscales de la factura y verificar el empaque del producto, pero esta función no la tiene establecida por lo que eventualmente se hace.

4.1.1.1 Proceso de entrada o ingreso de mercadería:

1. ¿Quién es la persona responsable de recibir el producto en la bodega central? **El jefe de bodega**
2. ¿Cual es el procedimiento para el ingreso de la mercadería a bodega central? **El auxiliar de bodega, entrega el producto y la factura al jefe de bodega, quien revisa el producto y datos fiscales de la factura, de estar todo correcto registra la factura en el sistema de inventario e imprime el ingreso, el cual lo adjunta a la factura original. El producto ingresado es ordenado por modelo y queda listo para el control y despacho para las sucursales. De no estar correcta la factura, se le indica al gerente general para que avise al proveedor y procedan con el cambio.**

CM-1 4M	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	12/01/2009
Revisó	C.C.	20/01/2009

3. ¿El producto está ordenado de acuerdo a su ingreso, de tal manera que se despache las existencias más antiguas? **No.**
4. ¿Existe control de marbetes para anotar la cantidad del producto ingresado? **No.**
5. ¿Los productos son identificados físicamente con el código que están registrados en el sistema de inventario? **No.**

b) Deficiencias observadas:

Con base a lo descrito anteriormente, se considera que en este proceso existen las siguientes deficiencias:

- No existe segregación de funciones, debido que el jefe de bodega es quien recibe el producto así como la factura contable, lo revisa y registra en el sistema de inventario, imprime el ingreso, lo adjunta a la factura original y traslada al departamento de contabilidad.
- El jefe de bodega, revisa los datos fiscales de la factura, de existir algún error o de estar incorrecto se informa al gerente general para la solución, lo cual lleva un proceso y existe atraso para el registro correspondiente.
- En cuanto a la entrada del producto, estos no son identificados, ya que no tienen el código con que los registran en el sistema de inventario y tampoco llevan control por medio de marbetes.
- Para ordenar el producto, no utilizan un método que permita identificar el producto que mantienen en stock, con el producto de reciente ingreso. Esto hace que el despacho del producto se haga conforme va ingresando.

CM-2 1A	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	19/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

4.1.2 Proceso de traslados (salidas):

Personal entrevistado:

- Sr. Carlos Aníbal Morales Solís, Jefe de bodega central
- Sr. Isaías Miranda, Auxiliar de bodega
- Sr. Marvin Alvarado, Encargado de sucursal
- Sr. Ernesto Hernández, Supervisor de sucursal

a) Cuestionario:

1. ¿Cuál es el procedimiento para los traslados o salidas de producto? **Se realiza de acuerdo al requerimiento de los encargados de las sucursales, quienes vía telefónica solicitan el producto. El jefe de bodega verifica lo solicitado y procede a digitar el traslado o envío en el sistema de inventario, luego imprime tres copias. El auxiliar de bodega es quien prepara el producto físico y lo empaca, identifica el pedido con una copia del traslado y las otras dos copias las empaca juntamente con el producto.**
2. ¿A quién le solicitan los pedidos? **A la secretaria de gerencia.**
3. ¿Quién es la persona responsable o asignada de trasladar los pedidos a las sucursales? **Los supervisores.**
4. ¿Revisa el supervisor el producto, traslado o envío, empaque, etc., del pedido, previo a trasladarlo a la sucursal? **No.**

CA-2 2M	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	19/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

5. ¿El encargado de la sucursal, al recibir el producto verifica que el pedido este completo, empaque en buen estado y según lo que indica el traslado o envío? **Si.**
6. ¿Qué hace el encargado de la sucursal, al recibir y cotejar el producto? **Lo anota en una hoja donde lleva el control de su inventario y lo ordena juntamente con el producto que tiene en existencia.**
7. ¿El encargado de la sucursal, tiene el cuidado que, el producto de reciente ingreso sea ordenado después del producto existente? **No.**
8. ¿Firma el encargado de la sucursal, el traslado o envío, de recibido conforme el pedido, y lo traslada a bodega central? **Si firman de recibido, pero no se tiene control sobre los documentos firmados y no se exige la entrega del mismo.**
9. ¿En bodega central, le dan el seguimiento oportuno para corroborar o estar seguros que el producto llegó a la sucursal? **No.**
10. ¿En bodega central, llevan un control adicional a la del traslado o envío, sobre los teléfonos enviados a cada sucursal, por ejemplo marbetes? **No.**
11. ¿De surgir algún reclamo por el encargado de la sucursal, que el pedido no llegó completo, qué procede o cuál es el procedimiento? **El jefe de bodega investiga y hace un inventario del producto donde resultó diferencia, de estar el error (sobrante) en bodega central, se corrige con una devolución, de lo contrario se le informa al gerente general para que indique que procede.**

CM-2 3/A	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	19/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

12. ¿El gerente general, gira instrucciones necesarias y oportunas en los casos que falta producto en el pedido de la sucursal? **No. El gerente gira instrucciones para que únicamente se realice un ajuste sin una investigación que determine al responsable.**
13. ¿En conclusión, el encargado de la sucursal, es quien indica que producto necesita? **Si.**
14. ¿En conclusión, la confirmación del pedido la hace únicamente el encargado de la sucursal, al momento de recibir el pedido? **Si.**

b) Deficiencias observadas:

Con base a lo descrito anteriormente, se considera que en este proceso existen las siguientes deficiencias:

- No llevan un control de inventarios que permita determinar productos de lento movimiento y existencias excesivas, debido que se basan en lo solicitado por los encargados de la sucursal.
- La confirmación del pedido la hace únicamente el encargado de la sucursal, ya que en bodega central, el que prepara el pedido lo empaca.
- Los supervisores son las personas asignadas de trasladar los pedidos a las sucursales, lo cual provoca que sus funciones de supervisión no se realicen en su totalidad.

CA-2 4M	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	19/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

- No llevan un control del movimiento de kárdex, marbetes, en bodega central.
- El registro de las operaciones de la sucursal, se lleva manualmente en una hoja de cuadro, en la cual se anota el producto que tiene disponible.
- Tanto en la bodega central como en la sucursal, no cuentan con un sistema, que permite distribuir el producto más antiguo.
- El departamento de bodega central, no tiene evidencia que los encargados de la sucursal recibieron el producto conforme. Y tampoco da el seguimiento inmediato para confirmar que el producto llegó íntegro.
- Debido al punto anterior, de resultar alguna faltante de producto, no existe una política establecida para corregir esta deficiencia.
- El gerente general tiene toda la responsabilidad de supervisión de todos los departamentos, por lo que condona las faltas o deficiencias que resultan de la falta de control interno.

CA-3 1/3	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	28/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

4.1.3 Proceso de toma de inventario físico:

Personal entrevistado:

- Sr. Carlos Anibal Morales Solís, Jefe de bodega central
- Sr. Isaías Miranda, Auxiliar de bodega
- Srita. Brenda Arias, Departamento de control y verificación
- Sr. David Ricardo Ramírez, Gerente General

a) Cuestionario:

1. ¿Con que frecuencia se realizan inventarios físicos? **Mensualmente.**
2. ¿El departamento de contabilidad es el responsable de coordinar la toma física del inventario? **No, lo coordina un departamento ajeno a contabilidad, el cual se llama departamento de control y verificación.**
3. ¿Cuál es el procedimiento para la toma física de inventario? **El día del inventario se imprimen los listados los cuales incluyen la existencia del producto, se hacen dos grupos y se les entrega copia de los listados o reportes. Al finalizar el conteo se determinan las diferencias y se le informa al jefe de bodega para que indique la justificación dando un tiempo de dos días. Luego de justificadas las diferencias se le informa al gerente general.**
4. ¿Hacen cortes de formas antes de iniciar con el conteo o preparación impresión de los listados? **No.**

CA-3 2/3	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	28/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

5. ¿Se realizan recuentos de los productos con diferencias físicas en las cuales participa el jefe de bodega? **No.**
6. ¿Se detienen los movimientos de inventario (entradas, salidas) el día de la toma física del mismo? **No. Pues hay ocasiones que ingresa mercadería, y se debe despachar producto que urge para las sucursales.**
7. ¿Durante el conteo, el personal de bodega apoya las posibles dudas que tenga el personal que esta haciendo el inventario? **A veces, ya que en ocasiones el jefe de bodega no se encuentra en las instalaciones.**
8. ¿Los productos se encuentran ordenados o identificados? **No.**
9. ¿Están separados los productos en buen estado del producto en mal estado? **No.**
10. ¿Tiene el personal de bodega acceso al modulo de reportes, donde indica la existencia de las unidades? **Si.**

b) Deficiencias observadas:

Con base a lo descrito anteriormente, se considera que en este proceso existen las siguientes deficiencias:

- El departamento que coordina la toma física del inventario es ajeno al departamento contable.
- Los reportes utilizados para la toma física, incluyen la existencia a la fecha del inventario.

CA-3 3/3	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	28/01/2009
Revisó	C.C.	30/01/2009

- No realizan re-conteos, por las diferencias resultantes de la toma física.
- Para la justificación de las variaciones tienen establecido dos días para la preparación e investigación de las mismas, lo cual no debe permitirse debido que el mismo día del inventario deben aclararse las diferencias.
- Debido a la mala coordinación, este proceso presenta deficiencia, pues el mismo día del inventario, ingresa mercadería, y en ocasiones no paralizan labores de traslados.
- Los productos no se encuentran ordenados, ni identificados, adicional se encuentran juntos con el producto en mal estado.
- El personal de bodega tiene acceso a la impresión de los reportes con las existencias teóricas, por lo que, esta práctica puede ser utilizada para cuadrar el inventario previo a la toma física.

CM-4 1/3	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	02/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

4.1.4 Proceso de producto en mal estado (devoluciones):

Personal entrevistado:

- Sr. Carlos Aníbal Morales Solís, Jefe de bodega central
- Sr. Isaías Miranda, Auxiliar de bodega
- Sr. Marvin Alvarado, Encargado de sucursal
- Sr. Ernesto Hernández, Supervisor de sucursal

a) Cuestionario:

1. ¿Cuál es el departamento o persona, que detecta el producto en mal estado?

El encargado de la sucursal, directamente en la sucursal.

2. ¿Cuál es el procedimiento para el producto en mal estado y hacer la devolución? **El encargado de la sucursal, al determinar que el teléfono presenta algún problema, le avisa al jefe de bodega, quien le comenta al supervisor para que pase a la sucursal a traer el producto. El supervisor, dependiendo como está la ruta, tiene un tiempo de una o dos semanas para pasar a traer el producto, el cual es entregado al jefe de bodega. El jefe de bodega al recibir el producto hace la devolución de la sucursal para bodega central, el producto se queda en custodia en las instalaciones de la bodega central, juntamente con el producto en buen estado. Al finalizar el mes, dependiendo de la existencia del producto en mal estado, el jefe de bodega hace un listado del producto y lo traslada al proveedor, donde solicita reparación o reintegro del**

CA-4 2/3	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	02/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

mismo producto. El proveedor aproximadamente en una semana, indica que le lleven los teléfonos físicos en mal estado, y se espera otra semana para que el proveedor resuelva si hará reparación o reintegro del producto. Al recibir el producto ya en buen estado, estos ingresados a bodega central.

3. **¿Existe un formato pre-establecido o pre-numerado, para hacer la devolución del producto en mal estado? No.**
4. **¿Cómo hacen la entrega del producto en mal estado al proveedor? Por medio de una hoja, donde se anota la cantidad, modelo y problema del teléfono.**
5. **¿Existe alguna política que indique la cantidad de teléfonos que debe tener bodega, para solicitar el reintegro o reparación? No, esto se hace a fin de mes y si la existencia de teléfonos excede a 15, se hace la solicitud, de lo contrario se espera al siguiente mes.**
6. **¿Tiene conocimiento el gerente general de la cantidad de teléfonos en mal estado existentes en bodega central? No, siempre quien toma la decisión de hacer el reclamo al proveedor es el jefe de bodega.**

b) Deficiencias observadas:

Con base a lo descrito anteriormente, se considera que en este proceso existen las siguientes deficiencias:

CA-4 3/3	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	02/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

- La devolución del producto en mal estado, no se hace inmediatamente, de haber determinado que el teléfono móvil esta en mal estado.
- No tienen un formato preestablecido ni prenumerado para la devolución del producto.
- No existe una política que indique la cantidad de teléfonos móviles, que debe tener bodega central en mal estado, para proceder con la devolución al proveedor.
- Debido a la falta de procedimientos y políticas, existen dos semanas para que el proveedor resuelva el problema, adicional el tiempo que pasa en la sucursal y el tiempo que pasa en bodega central.
- Por el traslado de los teléfonos móviles en mal estado con el proveedor, únicamente queda un reporte impreso y firmado por la persona que recibe los productos.
- El gerente general o ningún nivel jerárquico, se entera de la cantidad de teléfonos móviles en mal estado, existen en bodega central.

CM-5 14	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	08/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

4.1.5 Proceso de control y cuadro de inventario de la sucursal:

Personal entrevistado:

- Srita. Brenda Arias, Departamento de control y verificación
- Sr. Marvin Alvarado, Encargado de sucursal
- Sr. Felipe Rodas, Encargado de caja central
- Sra. Mirna Roca, Encargada de contabilidad

a) Cuestionario:

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de control y verificación? **Es el departamento responsable del control y cuadro del inventario de las sucursales, además se encarga de la digitación de las ventas de las sucursales.**
2. ¿Jerárquicamente quién es el responsable de la supervisión del departamento de control y verificación? **Directamente el gerente general.**
3. ¿Cuál es la base para la digitación de ventas? **El departamento de control y verificación se basan en una hoja de venta que el encargado de la sucursal envía, en la cual se encuentra el detalle de los teléfonos vendidos.**

CI-5 24	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	08/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

4. **¿Cuál es la base para el cuadro de los inventarios de la sucursal? El encargado de la sucursal envía su hoja de cuadro donde detalla el producto que tiene disponible para la venta, es decir su inventario físico. De acuerdo a esta hoja de cuadro, el departamento de control y verificación coteja el inventario reportado por el encargado de la sucursal con los datos reportados del sistema de inventario.**
5. **¿Cuál es el tiempo establecido para realizar el cuadro de los inventarios de la sucursal? El departamento de control y verificación lo hace cada fin de mes, en los primeros cinco días del mes siguiente.**
6. **¿Qué departamento es el responsable de confirmar los depósitos bancarios de las ventas reportadas por la sucursal? Es un departamento ajeno a control y verificación, el cual se denomina “Boletas” y depende del gerente general.**
7. **¿A quién reporta el encargado de la sucursal, el depósito de las ventas efectuadas? Esto se hace por medio de una hoja, en la cual anota el total de la venta, el número de boleta del depósito y lo envía al departamento ajeno a control y verificación, el cual se denomina caja central y depende del gerente general.**

CA-5 3M	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	08/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

8. ¿Qué departamento es el responsable de cotejar las facturas físicas con las ventas reportadas por los encargados de las sucursales? **Es un departamento ajeno a control y verificación, el cual se denomina facturación y depende del departamento de contabilidad.**
9. ¿Quién es el responsable de verificar que las ventas digitadas por el departamento de control y verificación coincidan con lo reportado por el encargado de la sucursal? **Actualmente no existe una persona asignada para realizar este proceso.**
10. ¿Se realizan inventarios físicos en las sucursales, de manera que se verifique que el inventario reportado teóricamente en la hoja de cuadro coincida con lo físico? **Esto se hace únicamente cuando el departamento de control y verificación determina que existen variaciones que no puede resolver telefónicamente y el responsable de hacer los inventarios es el supervisor.**
11. ¿Se encuentran prenumerados los formatos utilizados para el detalle de ventas y hoja de cuadro? **No, únicamente es un talonario que lleva impreso la fecha diaria del mes actual.**

b) Deficiencias observadas:

Con base a lo descrito anteriormente, se considera que en este proceso existen las siguientes deficiencias:

CI-5 4A	Iniciales	Fecha
Preparó	E.V.	08/02/2009
Revisó	C.C.	16/02/2009

- En este proceso se determinó, que existe duplicidad de funciones, y que actualmente tienen a tres departamentos diferentes involucrados en el control y cuadro de las sucursales.
- El departamento de control y verificación por ser un departamento de control y cuadro de reportes, etc., no debe depender del gerente general.
- Para el cuadro del inventario de la sucursal se basan únicamente en lo digitado por el encargado y no hacen inventarios físicos para comprobar que efectivamente el producto existe.
- Para el cuadro de los inventarios de las sucursales, transcurre un mes para poder determinar o detectar posibles diferencias. Adicionalmente no existe una persona responsable que coteje, cuadro y verifique las ventas digitadas por el departamento de control y verificación con lo reportado por el encargado de la sucursal.
- No tienen un formato preestablecido ni prenumerado para digitar las ventas, números de boletas bancarias, detalle de facturación.

4.2 Informe a la Gerencia:



Guatemala mayo de 2009

Señores Accionistas

Audio Cel, S.A.

Su despacho.

Después de obtener los conocimientos generales sobre los procedimientos de los procesos en el área de inventario y de su control interno de la empresa objeto de estudio a través de la descripción de los procesos, se puede determinar lo siguiente:

- La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para el control, registro y custodia en el área de inventario, por lo que no existe un control interno eficiente, que permita identificar el producto de lento movimiento, inventario obsoleto, no llevan control de movimientos de los teléfonos, kárdex, marbetes, etc.; no llevan un método de inventario; respecto a la toma del inventario físico, los reportes que utilizan incluyen las existencia del inventario, la justificación de las variaciones resultantes de la toma física no se hace oportunamente; con el producto en mal estado, la devolución del producto no se hace inmediatamente de detectada la deficiencia, no existe política que indique la cantidad de teléfonos móviles

deben de tener en existencia para hacer la devolución con el proveedor, adicional el gerente general no se entera de los teléfonos en mal estado que existen en bodega central.

- No cuentan con modelos de formatos para el control de los inventarios, que permita llevar un adecuado control de sus registros y operaciones tanto en la bodega central como en las sucursales.
- Asimismo no tienen políticas definidas para el manejo y control en el área de inventario, tanto en la bodega central como en las sucursales, esto provoca deficiencia operativa en cuanto al orden de los procedimientos a seguir.
- Tampoco cuenta con manuales de puestos para el personal involucrado en el proceso del control de inventario. Es importante mencionar que no existe una adecuada segregación de funciones, debido que no cuentan con un departamento de compras, que sea el responsable y encargado de las compras de los teléfonos móviles.
- En el caso de las sucursales, para el control y cuadro no existe un adecuado y eficiente procedimiento, así como una correcta segregación de funciones, debido que están involucrados tres departamentos independientes.

Debido a lo mencionado anteriormente, se identifican los posibles riesgos que existen en la empresa por la falta de sistematización del área de inventario:



Audio Cel, S.A.
Matriz de Riesgos

Deficiencia de Control	Posible Riesgo	Nivel de Riesgo
1. Compras		
Inadecuada segregación de funciones:		
Actualmente el responsable de efectuar las compras de teléfonos, es el gerente general, quien envía únicamente un correo para solicitar la cantidad requerida al asesor de ventas del proveedor, tomando como base la cantidad solicitada por el jefe de bodega.	Adquisición de inventario existentes. No tener datos comparativos de los costos de los teléfonos a través de ordenes de compra. Solicitudes erradas por parte del jefe de bodega.	Alto
Solicitud de compra		
Para realizar las compras el jefe de bodega se basa en la solicitud de los encargados de las sucursales, sin que exista para ello un análisis de existencias máximas y mínimas y conocimiento de la rotación de los inventarios.	Exceso de inventarios. Posibilidad de aumentar el inventario obsoleto, por la tecnología cambiante del mismo.	Alto
Transporte de la compra.		
Debido a la inadecuada segregación de funciones el auxiliar de bodega es la persona encargada de ir por el producto a las bodegas del proveedor, no contando con seguridad para ello, además los datos fiscales de la factura y el empaque del producto son revisados eventualmente.	Posible dolo, en el traslado de la mercadería, debido al perfil del auxiliar de bodega; registro deficientes en el ingreso del producto y riesgo de adquisición de teléfonos en mal estado.	Medio
Entradas		
Ausencia de identificación de los productos.		
Al ingresar físicamente los teléfonos a bodega central, estos no son identificados con el código del sistema de inventarios, además no se cuenta con un registro de marbetes.	Aumenta el riesgo de cruce de códigos al momento de rebajar el producto del sistema, además se apertura la posibilidad de entregar un producto físicamente distinto al rebajado en el sistema y generar diferencias en el inventario físico comparado con el teórico.	Alto
Colocación del producto.		
Actualmente el producto de reciente ingreso, es colocado antes del producto en stock existente.	Derivado del control inadecuado en el orden del producto se apertura la posibilidad de tener más inventario dañado, así como obsoleto.	Bajo
2. Traslados (Salidas)		
Ausencia de control.		
No existe una revisión de los productos enviados a las sucursales, ya que el responsable de preparar el producto es quien a su vez lo empaca.	Se apertura la posibilidad de generar diferencias en la salida operada en el sistema, con el producto entregado físicamente, además se eleva el riesgo de un posible fraude en el traslado de la mercadería, pues no existen responsable de revisión de entrega del producto físico en la bodega central, así como responsabilidad de parte del piloto al trasladar la mercadería.	Medio



**Audio Cel, S.A.
Matriz de Riesgos**

Deficiencia de Control	Posible Riesgo	Nivel de Riesgo
3. Toma física de Inventario.		
Generación de reportes inadecuados.		
Los reportes utilizados en la toma física de inventario son generados con la cantidades teóricas al momento del conteo.	Se apertura la posibilidad de que se anote únicamente la existencia teórica, sin realizar el conteo físico del inventario. Puede provocar una colusión al momento de la toma física entre los departamentos involucrados.	Alto
Falta de re-conteos en las diferencias resultantes de la toma física de inventario.	Registro de ajustes incorrectos al sistema, pues no existe una confirmación de los primeros datos obtenidos.	Medio
Continuidad de operaciones (ingresos-traslados) al momento de la toma física del inventario.	Aumenta la posibilidad de reportar diferencias de inventarios, erradas.	Bajo
Tiempo inadecuado en justificación de diferencias, el jefe de bodega tiene un plazo de dos días para aclarar el motivo de las diferencias.	Proporcionar información no verídica de forma intencional, con la finalidad únicamente de obtener un cuadro de inventario. La confirmación de la veracidad aumenta el tiempo en el registro de los ajustes al sistema.	Medio
4. Proceso de Producto en mal estado.		
Devoluciones físicas de producto en mal estado fuera de tiempo y operaciones en el sistema con varios días de atraso.	La devolución del producto al proveedor puede ser tardía, para el retorno del producto como reposición a bodega central, los inventarios reportados podrían no presentar las cifras reales.	Medio
A nivel gerencial no se tiene conocimiento de la cantidad de teléfonos reportados en mal estado, así como del proveedor responsable. Tampoco existe un reporte de inventario de lento movimiento u obsoleto.	Es probable que la administración no pueda tomar decisiones para las futuras compras. De igual forma podría incidir en exceso de teléfonos en mal estado, así como en seguimiento al proveedor para que garantice el buen estado de las unidades entregadas. La falta de un reporte de obsolescencia, genera el riesgo de aumentar y repercutir en pago de impuestos cuando exista la necesidad de facturarlos, para darle salida.	Alto
5. Proceso de Control y cuadro de la sucursal		
Inadecuada segregación de funciones		
Existen tres departamentos para realizar el cuadro de inventarios, ventas y efectivo recibido en cada sucursal.	La segregación inadecuada de funciones, puede provocar que los reportes no sean revisados y cuadrados adecuadamente, lo cual genera toma de decisiones erróneas.	Alto
Registros teóricos manuales.		
En el cuadro del inventario se basa únicamente en lo que reporta el encargado de la sucursal y no se realiza inventario de verificación.	Existe la posibilidad de fraude en la sucursal ya que la persona encargada de la custodia de la sucursal es la misma que reporta el inventario.	Alto
información inoportuna.		
Para obtener el cuadro de los inventarios de sucursal, transcurre un mes a fin de obtener estos reportes.	Aumenta el riesgo cuando la información no se obtiene a tiempo, en este caso los ajustes podrían estar errados, sumando a ello, que las tomas de decisiones sean tardías.	Medio

Por lo expuesto anteriormente, es necesario e importante sistematizar el área de inventario, por lo que se recomienda la implementación de la siguiente propuesta.



PROPUESTA

**MANUAL DE SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE
INVENTARIO**

EMPRESA



AUDIO CEL, S.A.

AÑO 2009

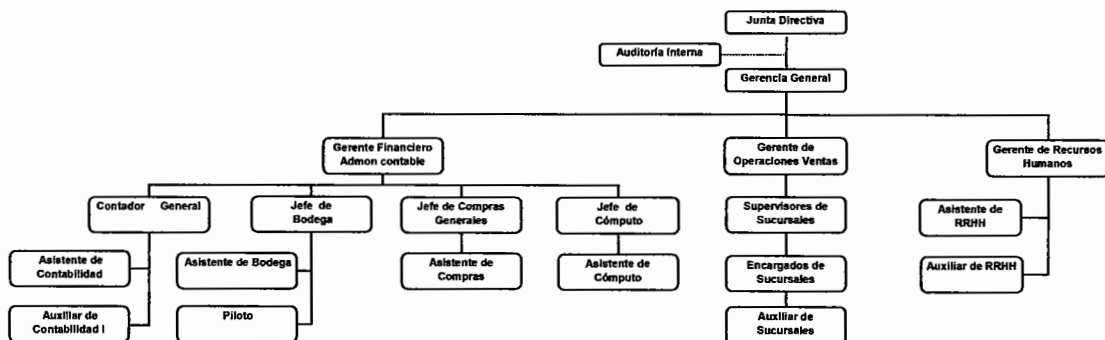
4.3 ORGANIZACIÓN BÁSICA SUGERIDA

PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN

Con el propósito de que el sistema sugerido, sea de utilidad a la administración de la empresa distribuidora de teléfonos móviles, el mismo se estructura de la siguiente manera:

1. Estructura organizacional sugerida.
2. Diseño de manual: manual de puesto, de procedimientos, flujogramacion del proceso y formatos necesarios.

Estructura organizacional sugerida:



Fuente: Propia



Como se observa en el cuadro anterior, la estructura organizacional sugerida para la empresa distribuidora de teléfonos móviles, incluye un gerente financiero, administrativo contable, gerente de operaciones y un gerente de recursos humanos.

La gerencia financiera administrativa contable, tiene bajo su responsabilidad cuatro departamentos administrativos: contabilidad, bodega, compras e informática, la importancia de esta estructura se debe a que es necesario la adecuada segregación de funciones, y que los reportes que cada departamento genere, sean de utilidad para la gerencia general lo cual ayude para la toma de decisiones.

La gerencia de operaciones, tiene bajo su responsabilidad el área comercial de la empresa, por lo que cuenta con supervisores, encargados y auxiliares en las sucursales, la importancia de esta estructura se debe a que es necesario un adecuado control, en las ventas e inventarios de las sucursales.

La propuesta de sistematización es computarizada para el área de inventarios, de manera que se encuentre en línea permitiendo que los ingresos, traslados y egresos tanto en la bodega central como en las sucursales se automaticen proporcionando una información actualizada de existencias en todo momento.



4.4 MANUAL DE PUESTOS

Descripción de puestos:

Resultado de las evaluaciones y conclusiones en los puntos anteriores, a continuación se plantean una serie de manuales de puestos y procedimientos para el personal involucrado al área de inventario.

Los manuales de puestos, se diseñaron con base en la estructura organizacional sugerida, incluye la descripción general de cada uno de los puestos, sus principales funciones y el perfil mínimo requerido. Seguidamente de cada manual de puestos, se incluye el manual de procedimientos relacionado con dicho puesto, así también flujogramas y los formatos que son necesarios para llevar a cabo dicho proceso.

Es importante mencionar que se pretende dar solución a la problemática existente y dejar plasmada una base para la generación de información útil, confiable y oportuna.



MANUAL DE PUESTOS

Gerente financiero, administrativo contable:

Puesto del que depende: Gerencia General

Puestos que supervisa: Contador General / Jefe de bodega/ Jefe de compras /
Jefe de cómputo

La administración de lo financiero, administrativo y contable, estará a cargo de esta persona, con el objeto que la información sea buena y eficiente, se ha sugerido la segregación de algunas actividades importantes, por lo que esta persona tendrá a su cargo el departamento contabilidad, bodega central, compras generales y cómputo.

a) Descripción de tareas o funciones:

- Supervisión del personal a su cargo, así como de las actividades financieras, contables y administrativas.
- Aprobación de estados financieros mensuales y anuales
- Presentación de información financiera-contable a la gerencia general.
- Aprobación de la toma física de inventario, así como los ajustes al inventario de bodega central y sucursales.
- Supervisión de las funciones del departamento de compras.
- Aprobación y supervisión de las actividades del departamento de cómputo.



MANUAL DE PUESTOS

Gerente financiero, administrativo contable:

- Informar a la gerencia general, sobre la efectividad y desempeño de las áreas que tiene bajo su supervisión.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga el título de Contador Público y Auditor, preferiblemente con especialización en finanzas o administración, y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos tres años.

c) Habilidades:

- Liderazgo;
- Alta capacidad de negociación;
- Excelente relaciones interpersonales;
- Buen manejo de inteligencia emocional;
- Pro actividad;
- Orientación a resultados;
- Creatividad;
- Trabajo en equipo;
- Acostumbrado a trabajar sobre metas y resultados.



MANUAL DE PUESTOS

Contador General

Puesto del que depende: Gerente Financiero, Administrativo Contable

Puestos que supervisa: Asistente y auxiliares de contabilidad

El Contador general, será el responsable del departamento de contabilidad, así como cumplir oportuna y eficientemente las principales políticas o procedimientos determinados, para mejorar el control interno. Tendrá a su cargo al personal que directamente realiza las operaciones contables así como al personal que directamente opera, controla, revisa y liquida las operaciones de las sucursales.

a) Descripción de tareas o funciones:

- Supervisión y coordinación del departamento de contabilidad.
- Realización de estados financieros mensuales y anuales.
- Coordinación de la toma física del inventario mensual.
- Análisis del resultado del inventario mensual, seguimiento de las diferencias de inventario, y entrega de la información final a la gerencia financiero administrativo contable
- Revisión, análisis y entrega de informes de los reportes de ventas e inventario de las sucursales.



MANUAL DE PUESTOS

Contador General

- Responsable de implementar controles oportunos y eficientes para la salvaguarda de los activos.
- Informar al gerente financiero, administrativo contable, sobre el desempeño del personal que tiene bajo su supervisión.

b) Perfil mínimo requerido:

Para llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona que ocupa el cargo tenga pensum cerrado en Contaduría Pública y auditoría, y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos tres años.

c) Habilidades:

- Sólidos conocimientos en interpretación de estados financieros;
- Manejo de control interno;
- Sólidos conocimientos fiscales;
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y sobre objetivos;
- Proactivo y resolutivo;
- Buenas relaciones interpersonales;
- Trabajo en equipo.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de contabilidad:

Puesto del que depende jerárquicamente: Contador General

Puestos que supervisa:

a) Descripción de tareas o funciones:

- Revisión de facturas de proveedores, que cumplan con los requisitos para su registro contable.
 - ✓ Numero de identificación tributaria correcta de la entidad.
 - ✓ Razón social de la entidad.
 - ✓ Descripción del producto adquirido.
 - ✓ Orden de compra autorizada.
- Registrar las compras de inventario por medio de pólizas contables.
- Revisión de la aplicación correcta costo –promedio de los inventarios en el sistema de inventarios.
- Ingresar las facturas por compra de inventario al libro de compras.
- Ingresar las notas de crédito emitidas por el proveedor por devoluciones de producto al libro de compras.
- Emitir cheques de anticipos o pagos a los proveedores.
- Ingreso de depósitos de las ventas diarias al sistema de bancos.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de contabilidad:

- Participación en la toma física de inventarios de la bodega central en cada cierre mensual.
- Verificar y realizar los registros contables de las otras áreas, de acorde al puesto organizacional.
- Informar a contador general, sobre la efectividad y cumplimiento del personal de la entrega de la información de las otras áreas.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga sexto semestre en Contaduría Pública y Auditoría y que posea una experiencia en puesto similar de dos años.

c) Habilidades:

- Manejo de control interno
- Excelente relaciones interpersonales;
- Buen manejo de inteligencia emocional;
- Pro actividad;
- Orientación a resultados;



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de contabilidad:

- Creatividad;
- Trabajo en equipo;
- Acostumbrado a trabajar sobre metas y resultados.



MANUAL DE PUESTOS

Auxiliar de contabilidad I:

Puesto del que depende jerárquicamente: Contador General

Puestos que supervisa: Ninguno

a) Descripción de tareas o funciones:

- Revisión del correlativo de las facturas emitidas a los clientes.
- Revisión de las notas de crédito emitidas a los clientes.
- Identificación y recepción de los depósitos realizados por las sucursales.
- Cuadre de la facturación y liquidación de depósitos diarios de las sucursales.
- Participación en la toma física de inventarios de la bodega central en cada cierre mensual.
- Revisión y operación de los registros contables de las otras áreas, de acorde al puesto organizacional.
- Informar a contador general, sobre la efectividad y cumplimiento del personal de la entrega de la información de las sucursales.



MANUAL DE PUESTOS

Auxiliar de contabilidad I:

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga segundo semestre en Contaduría Pública y Auditoría y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos un año.

c) Habilidades:

- Conocimientos en documentos contables
- Habilidad numérica
- Excelente relaciones interpersonales;
- Buen manejo de inteligencia emocional;
- Pro actividad;
- Orientación a resultados;
- Creatividad;
- Trabajo en equipo;
- Acostumbrado a trabajar sobre metas y resultados.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de Bodega:

Puesto del que depende: Gerente Financiero, Administrativo Contable

Puestos que supervisa: Asistente de bodega y piloto

El jefe de bodega, es el responsable del control, registro y custodia de las existencias de los teléfonos móviles de la bodega central. El jefe de bodega mantiene relación integrada e interrelacionada con el gerente de operaciones-ventas, gerente financiero, administrativo contable, contador general y jefe de compras.

a) Descripción de tareas o funciones:

- Responsable de la custodia, manejo y control de las existencias en bodega central.
- Encargado de coordinar la recepción y despacho del producto.
- Responsable de hacer la requisición del producto al departamento de compras cuando los niveles de inventario lo requieren, previo con la confirmación del gerente de operaciones ventas.
- Responsable de digitar las compras del producto en el sistema de inventarios, así como verificar los datos de la factura y sello del ingreso.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de Bodega:

- Responsable de trasladar al departamento de contabilidad, la factura original, ingreso de bodega y orden de compra.
- Encargado de la recepción de las solicitudes ya autorizadas por el gerente de operaciones ventas, de las sucursales del producto requerido, así como la verificación de las existencias de producto por sucursal según la bodega.
- Confirmación en el sistema de inventarios la solicitud de las sucursales por medio de un traslado.
- Recepción del traslado de producto, donde confirme la aceptación del encargado de la sucursal.
- En la toma física de los inventarios, responsable de asistir y colaborar con el departamento de contabilidad, con la identificación del producto, debe estar presente en los re-conteos, documentar y justificar las diferencias que se generen.
- Con el producto en mal estado, recepción y confirmación del problema del producto, así como seguimiento para la recuperación del mismo.
- Responsable de generar los reportes necesarios, para uso administrativo, contable.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de Bodega:

b) Perfil mínimo requerido:

Para llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona que ocupe este cargo, tenga pensum cerrado en Ingeniería industrial o Administración de empresas, sea mayor de edad y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años.

c) Habilidades:

- Conocimientos en realización de rutas de distribución;
- Conocimientos y manejo en hojas electrónicas;
- Don de mando y proactivo;
- Acostumbrado a trabajar bajo presión;
- Buenas relaciones interpersonales;
- Trabajo en equipo.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de bodega.

Puesto del que depende: Jefe de bodega

Puestos que supervisa: Ninguno

a) Descripción de tareas o funciones

- Responsable de la recepción del producto, coteja datos fiscales de la factura.
- Encargado de colocar y ordenar el producto físico en la bodega.
- Encargado de anotar la cantidad del producto comprado en el marbete para su actualización.
- Responsable de informar al jefe de bodega, cualquier situación del producto recibido, así como de los documentos contables.
- Encargado de archivar copia de la factura y orden de compra del producto recibido.
- Encargado de preparar y empacar los pedidos solicitados por sucursales.
- Encargado de entregar al piloto el producto empacado con copia del envío o traslado impreso del sistema de inventarios.
- En los inventarios físicos, apoyar a los grupos de trabajo informándoles de la ubicación del producto y especificaciones que requiera el departamento de contabilidad.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de bodega.

- En los productos en mal estado, identificar y separar este producto dejándolo en un lugar aparte del producto en buen estado.
- Apoyar y colaborar en otras atribuciones que requiere el jefe de bodega.

b) Perfil mínimo requerido:

Para llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona que ocupe este cargo, ostente el título de perito contador, sea mayor de edad y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos un año.

c) Habilidades:

- Conocimiento y manejo de hojas electrónicas.
- Trabajo en equipo;
- Acostumbrado a trabajar bajo presión;



MANUAL DE PUESTOS

Piloto

Puesto del que depende: Jefe de bodega

Puestos que supervisa: Ninguno

a) Descripción de tareas o funciones

- Respecto a los traslados, será responsable de verificar el empaque y firmar de recibo el producto que será enviado a sucursales.
- Encargado de esperar la confirmación de la recepción del producto por parte del encargado de la sucursal y solicitar la firma de aceptación del traslado, y entregarlo al jefe de bodega.
- Apoyar y colaborar en otras atribuciones que requiera el jefe de bodega.

b) Perfil mínimo requerido:

Para llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona que ocupe este cargo, tenga diploma de secundaria, sea mayor de edad y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años y licencia de manejo tipo A.

c) Habilidades:

- Experiencia en manejo de vehículo;
- Trabajo en equipo.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de compras:

Puesto del que depende: Gerente Financiero, administrativo contable.

Puestos que supervisa: Asistente de compras

Es responsable de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones de bienes y servicios de la empresa, tendrá una relación integrada con el gerente de operaciones ventas, el gerente financiero administrativo contable y jefe de bodega.

a) Descripción de tareas o funciones

- Efectuar las compras de bienes para la venta, aplicando las políticas y procedimientos establecidos por la administración de la empresa.
- Elabora la orden de compra y envía al proveedor, adicionalmente debe entregar una copia de la misma al jefe de bodega, para que este conozca que mercadería ingresará.
- Darle seguimiento de los reclamos a los proveedores cuando surjan producto en mal estado.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de compras:

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades descritas anteriormente, se requiere como mínimo que la persona que ocupe el cargo tenga un pensum cerrado en Administración de empresas y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años.

c) Habilidades:

- Capacidad de negociación;
- Conocimientos y manejo en hojas electrónicas;
- Acostumbrado a trabajar bajo presión;
- Trabajo en equipo;
- Proactivo y resolutivo.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de compras:

Puesto del que depende: Jefe de compras

Puestos que supervisa: Ninguno

a) Descripción de tareas o funciones

- Respecto a las compras, será responsable del traslado del producto, así como de verificar las unidades físicas con las facturadas, y entregar el producto al asistente de bodega.
- Apoyar y colaborar en otras atribuciones que requiera el jefe de compras.

b) Perfil mínimo requerido:

Para llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona que ocupe este cargo, tenga título de nivel medio, sea mayor de edad y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años y licencia de manejo tipo A.

c) Habilidades:

- Capacidad de negociación;



MANUAL DE PUESTOS

Asistente de compras:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión;
- Trabajo en equipo;
- Proactivo y resolutivo.
- Experiencia en manejo de vehículo.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de Cómputo:

Puesto del que depende: Gerente Financiero, Administrativo Contable.

Puestos que supervisa: Asistente cómputo.

a) Descripción de tareas o funciones:

- Encargado de la administración de redes de la empresa.
- Encargado de revisar que el servidor cumpla con las especificaciones necesarias para el correcto funcionamiento del sistema de inventario.
- Responsable del soporte técnico del sistema de inventario de la bodega central y sucursales.
- Velar por que exista un respaldo de la información almacenada en el servidor.
- Proporcionar soporte técnico del sistema computarizado que las otras áreas organizacionales lo requieran.
- Informar a gerente financiero-administrativo contable sobre la efectividad y cumplimiento del personal encargado del ingreso de las compras, ventas, traslados y ajustes en el sistema de inventario.



MANUAL DE PUESTOS

Jefe de Cómputo:

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga pensum cerrado en la carrera de Ingeniería en sistemas, que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años.

c) Habilidades:

- Manejo de Windows Server 2003;
- Aval de experiencia en redes (CNNA);
- Conocimientos en SQL 2005;
- Conocimientos en activity directory;
- Conocimientos en programación punto Net;
- Conocimientos en cableados estructurados;
- Conocimientos en mantenimiento y reparación de equipo (Hardware);
- Conocimientos en Exchange 2003;
- Conocimientos en Microsoft office.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente cómputo:

Puesto del que depende: Jefe de cómputo.

Puestos que supervisa: Ninguno

a) Descripción de tareas o funciones:

- Encargado del soporte técnico del sistema inventarios instalado en las sucursales.
- Encargado de informar sobre las necesidades del equipo de cómputo instalado en las sucursales para su eficiente funcionamiento.
- Proporcionar soporte técnico del sistema computarizado que las otras áreas organizacionales que lo requieran.
- Informar al jefe de cómputo sobre la efectividad del sistema de cómputo instalado en las sucursales.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga sexto semestre en la carrera de Ingeniería en sistemas y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años.



MANUAL DE PUESTOS

Asistente cómputo:

c) Habilidades:

- Conocimientos en programación punto Net;
- Conocimientos en mantenimiento y reparación de equipo (Hardware);
- Conocimientos en Exchange 2003;
- Conocimientos en Microsoft office.



MANUAL DE PUESTOS

Gerente de operaciones ventas:

Puesto del que depende: Gerencia General

Puestos que supervisa: Supervisores de sucursales

Es la persona responsable de llevar a cabo la coordinación y desarrollo del proceso de ventas directamente de las sucursales. Así también de llevar una estadística de ventas. Esta persona mantiene relación integrada con la gerencia general, jefe de bodega y contador general.

a) Descripción de tareas o funciones

- Coordina las labores de ventas, de tal manera que se ajusten a los objetivos y necesidades de la empresa.
- Velar por que se mantenga un adecuado manejo de los productos y las existencias necesarias de los mismos.
- Coordinar las entregas de los pedidos de las sucursales desde la bodega.
- Supervisión y coordinación de los supervisores de sucursales.
- Realizar análisis de las ventas por segmentos de mercado.
- Generar estadísticas de ventas.
- Analizar ventas y costos de teléfonos para realizar promociones mensuales de manera que exista incremento en ventas.



MANUAL DE PUESTOS

Gerente de operaciones ventas:

- Informar a la gerencia general, sobre la efectividad y cumplimiento del personal que tiene bajo su supervisión.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga el título de licenciatura en Mercadeo o Administración de empresas, experiencia en ventas y estudio de mercado en empresas de consumo masivo, de por lo menos tres años.

c) Habilidades:

- Liderazgo;
- Alta capacidad de negociación;
- Excelente relaciones interpersonales;
- Buen manejo de inteligencia emocional;
- Pro actividad;
- Orientación a resultados;
- Creatividad;
- Trabajo en equipo;
- Acostumbrado a trabajar sobre metas y resultados.



MANUAL DE PUESTOS

Supervisores de sucursales:

Puesto del que depende: Gerente de operaciones ventas

Puestos que supervisa: Encargados de sucursales

a) Descripción de tareas o funciones

- Encargados de supervisar todas las operaciones y registros de las sucursales.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Visitar las sucursales y velar por el cumplimiento de facturación y depósito de efectivo por venta.
- Velar por la existencia del inventario físico.
- Coordinar el traslado del producto en mal estado de la sucursal para bodega central.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga título a nivel medio y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años.



MANUAL DE PUESTOS

Supervisores de sucursales:

c) Habilidades:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión;
- Actitud proactiva;
- Trabajo en equipo;
- Capacidad para solucionar problemas;
- Experiencia en manejo de personal;



MANUAL DE PUESTOS

Encargado de sucursal:

Puesto del que depende: Supervisor de sucursal

Puestos que supervisa: Auxiliar de sucursal

a) Descripción de tareas o funciones

- Responsable del control y custodia del producto de la sucursal.
- Responsable de efectuar cortes de caja.
- Responsable de verificar la correcta facturación del producto.
- Velar por el stock de producto de la sucursal.
- Informa y entrega al supervisor oportunamente del producto en mal estado.
- Recepción de la entrada del producto.
- Responsable de la custodia del efectivo.
- Informar al supervisor sobre la efectividad y cumplimiento del personal que tiene bajo su supervisión.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga título de nivel medio, sea mayor de edad, y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos un año.



MANUAL DE PUESTOS

Encargado de sucursal:

c) Habilidades:

- Actitud positiva para atención al cliente;
- Extrovertido y proactivo;
- Excelente presentación y relaciones interpersonales;
- Conocimientos y manejo en hojas electrónicas.
- Trabajo en equipo.



MANUAL DE PUESTOS

Auxiliar de la Sucursal:

Puesto del que depende: Encargado de sucursal

Puestos que supervisa: Ninguno

a) Descripción de tareas o funciones

- Responsable de apoyar al encargado de sucursal en facturación, cobro, atención al cliente.
- Responsable de ordenar el producto.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga título de nivel medio, sea mayor de edad.

c) Habilidades:

- Actitud positiva para atención al cliente;
- Extrovertido y proactivo;
- Trabajo en equipo.



MANUAL DE PUESTOS

Auditoría Interna:

Puesto del que depende jerárquicamente: Junta Directiva

Este departamento constituye el elemento que garantiza la funcionalidad y permanencia de un ambiente y estructura de control interno sólido, en todos los niveles, para ayudar a la protección y uso adecuado de los recursos.

La auditoría interna es de importancia en el contexto organizacional, porque promueve la conjugación de esfuerzos, recursos y necesidades, para el uso óptimo de sus recursos que, cada administración tiene la responsabilidad de manejar con eficiencia, eficacia y economía, para la consecución de los objetivos planificados.

a) Descripción de tareas o funciones:

- Diseñar las metodologías de trabajo que permitan cumplir con el proceso de la auditoría: planificar, ejecutar e informar, además de generar la información gerencial necesaria.
- Evaluar todos los procesos referente al área de inventario.
- Verificar selectivamente que exista un registro oportuno de los inventarios, en cuanto a las entradas, salidas de los productos.
- Verificar que exista una adecuada custodia física.



MANUAL DE PUESTOS

Auditoría Interna:

- Verificar la realización de la toma física del inventario.
- Realizar selectivamente inventarios parciales.
- Verificar el registro y documentación de los ajustes al inventario.
- Verificar la aprobación y seguimiento de la devolución por el producto en mal estado.
- Verificar el control y cuadro de inventarios de las sucursales.
- Realizar inventarios sorpresivos en las sucursales.
- Evaluar, verificar y/o revisar las otras áreas, de acorde al puesto organizacional.
- Informar a la Junta Directiva, sobre la efectividad y desempeño de las áreas revisadas.

b) Perfil mínimo requerido:

Para poder llevar a cabo las actividades antes descritas, se requiere como mínimo que la persona quien ocupe este cargo, tenga pensum cerrado en Contaduría pública y auditoría, y que posea una experiencia en puesto similar de por lo menos dos años.



MANUAL DE PUESTOS

Auditoría Interna:

c) Habilidades:

- Liderazgo;
- Manejo de control interno
- Excelente relaciones interpersonales;
- Buen manejo de inteligencia emocional;
- Pro actividad;
- Orientación a resultados;
- Creatividad;
- Trabajo en equipo;
- Acostumbrado a trabajar sobre metas y resultados.

4.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE INVENTARIO

Los siguientes manuales contendrán los elementos básicos como lo son la descripción del proceso, flujogramación del proceso y los formatos sugeridos, estos deberán revisarse y actualizarse permanentemente para la gerencia.

Es importante mencionar que los procedimientos deben ser revisados por auditoría interna y hacer las correcciones y cambios pertinentes.

Proceso de compras

a) Descripción del proceso:

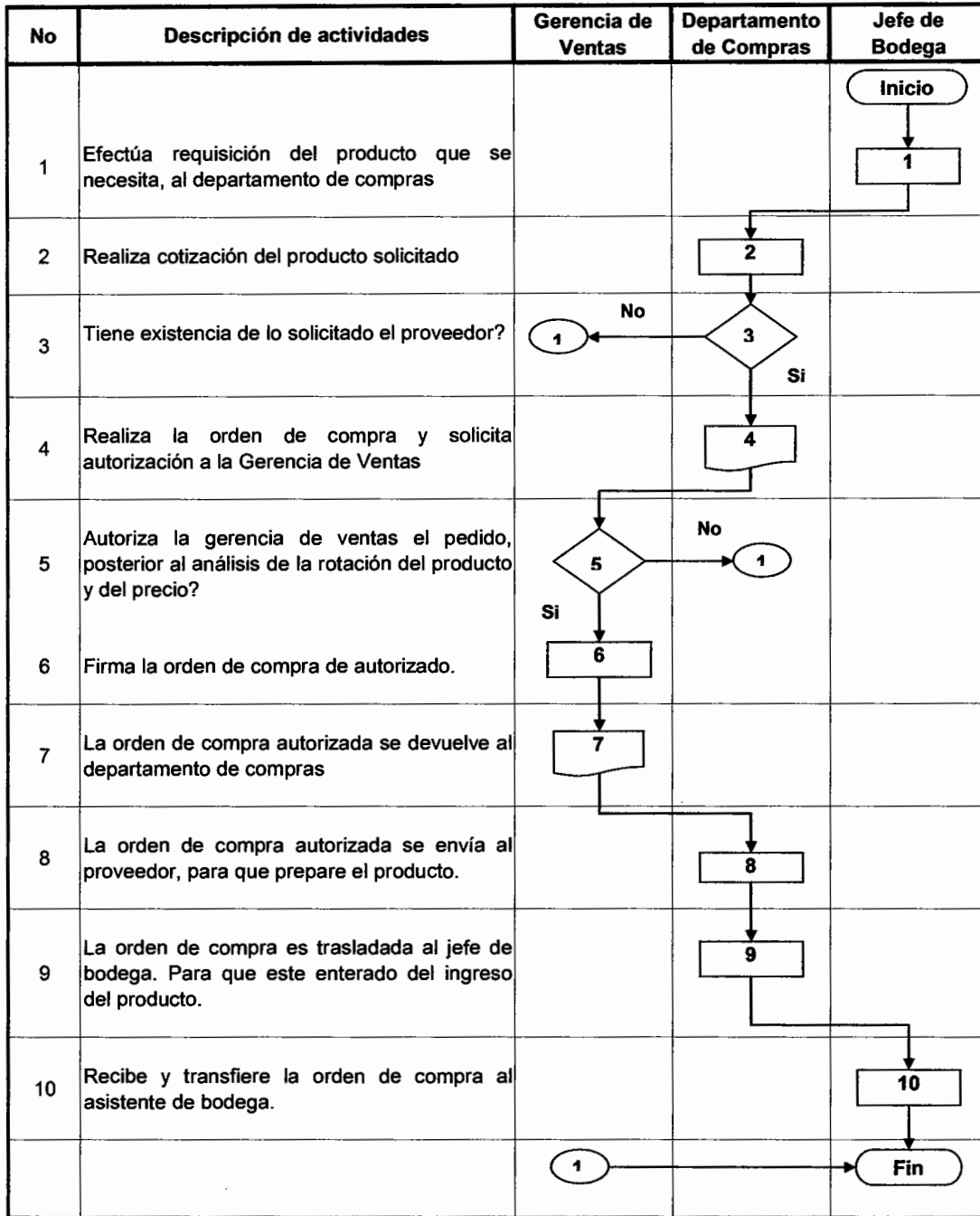
Para poder desarrollar eficientemente las diferentes actividades que conlleva un proceso de compras, se propone a continuación un nuevo sistema, en el cual se sugiere e incluye la utilización de diversos documentos que pueden contribuir a mejorar este proceso y sus diferentes procedimientos.

- El proceso inicia, cuando el jefe de bodega verifica las existencias del stock del inventario, y realiza la requisición del producto que se necesita al departamento de compras.
- El departamento de compras efectúa la cotización del producto solicitado y recibe la respuesta del proveedor de acuerdo a la existencia de su inventario, de no tener en existencia no se realiza la compra, de tener existencia realiza la orden de compra y traslada a la gerencia de ventas.


- La gerencia de ventas analiza la rotación del inventario y los precios del mercado, de estar de acuerdo autoriza la compra, de lo contrario finaliza el proceso.
- Ya autorizada la compra, se regresa al departamento de compras, para que se encargue de enviar por vía fax o scanner al proveedor, para que esté prepare el producto.
- Posteriormente la orden de compra se traslada al jefe de bodega para estar enterado del producto que ingresará. Asimismo se le entrega copia al asistente de compras para que proceda a retirar la mercadería de las instalaciones del proveedor.
- El jefe de bodega traslada orden de compra al asistente de bodega, para que tenga conocimiento del producto que ingresará.

Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
FLUJOGRAMA DE COMPRAS



b) Formatos sugeridos: COTIZACIÓN


	<p>AUDIOCEL, S.A.. Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11 PBX: 23031333</p>	<p>COTIZACIÓN No. xxxx</p>		
<p>Fecha: 6 de Diciembre de 2008</p>				
<p>Señores proveedores, por favor indicarnos el precio de los siguientes productos y si tienen en existencia inmediata para surtirnos:</p>				
Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Total Q.				

Total en letras : _____

Términos de negociación:
 Fecha de entrega: _____
 Días de crédito: _____

Encargado de compras: _____
 Nombre y firma

c) Formatos sugeridos: ORDEN DE COMPRA



AUDIOCEL, S.A.
Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11
PBX: 23031333

ORDEN DE COMPRA
No. C-12-08-35

Fecha: 6 de Diciembre de 2008

Nombre del Proveedor: _____ Código: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

De acuerdo a su cotización No. _____ de fecha _____, sírvase entregar los productos abajo descritos:

Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Total Q.				

En letras: _____

Términos de negociación:
 Fecha de entrega: _____
 Días de crédito: _____

Nombre y Firma
Encargado de Compras:

Nombre y Firma
Autorizado por:

Proceso de entradas o ingresos

a) Descripción del proceso:

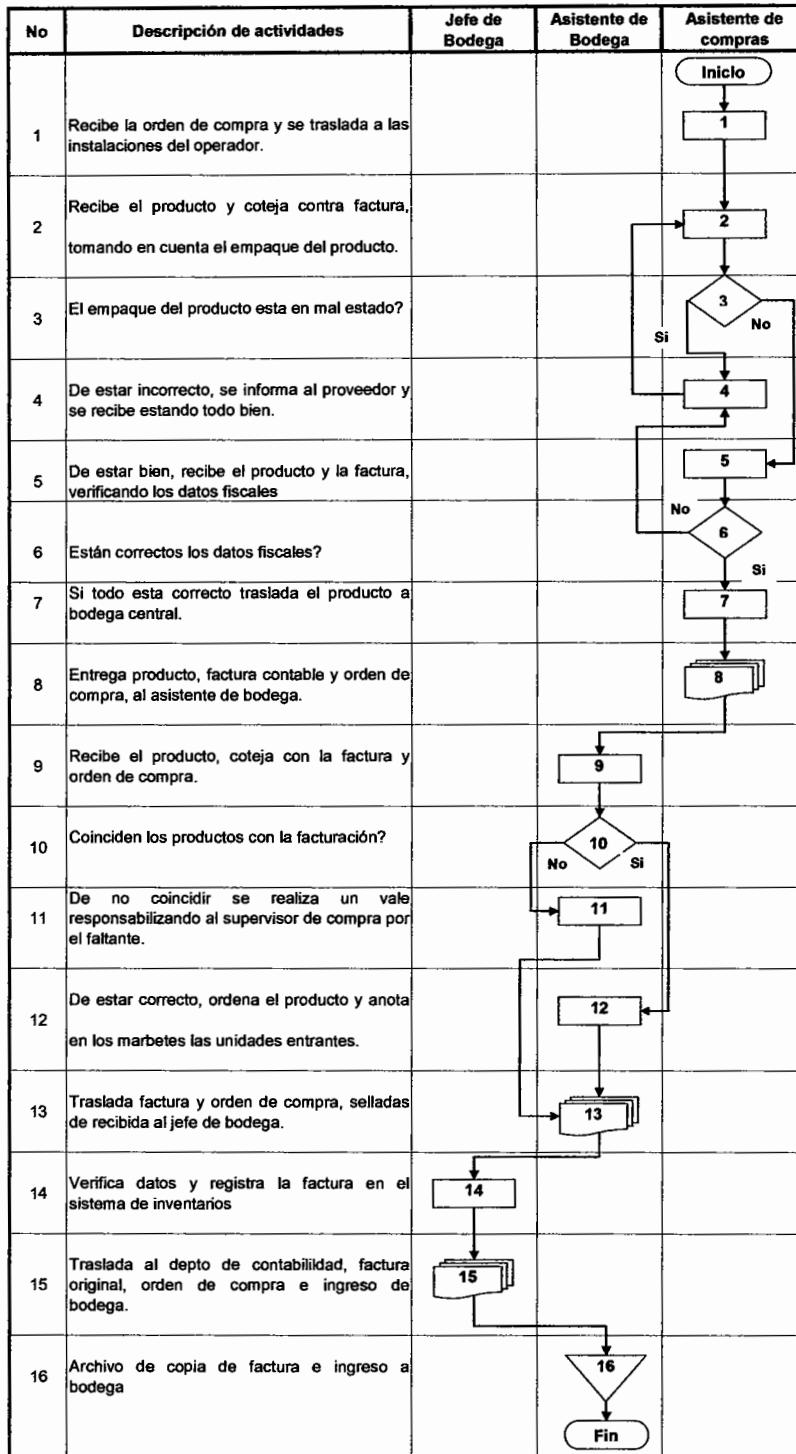
- El asistente de compras, recibe la orden de compra y se traslada a las instalaciones del proveedor.
- El asistente de compras recibe el producto y factura, verifica las unidades recibidas, empaque del producto, así como los datos fiscales, de estar incorrecto se informa inmediatamente al proveedor, para el cambio o sustitución respectiva.
- El asistente de compras entrega el producto, la factura contable y la orden de compra al asistente de bodega.
- El asistente de bodega recibe el producto, coteja contra la factura y orden de compra, de tener diferencia de faltante se responsabiliza al supervisor de compras.
- Si el producto esta correcto, el asistente de bodega, ordena el producto y anota en los marbetes la cantidad ingresada.
- El asistente de bodega, traslada al jefe de bodega factura original y orden de compra para el registro respectivo en el sistema de inventario.
- El jefe de bodega, registra la factura en el sistema.

Proceso de entradas o ingresos

- Posteriormente traslada al departamento de contabilidad la factura original, orden de compra y el ingreso a bodega para su respectivo registro contable.
- El asistente de bodega archiva copia de la factura e ingreso del producto para su respaldo respectivo.

Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
FLUJOGRAMA DE INGRESOS



b) Formatos sugeridos: ENTRADA O INGRESO


		AUDIOCEL, S.A. Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11 PBX: 23031333	
ENTRADA POR COMPRA			
Bodega:	<u>AUDIOCEL, CENTRAL</u>	Número:	<u>53,554</u>
Proveedor:	<u>COMUNICACIONES CELULARES, S.A.</u>	Fecha:	<u>07/12/2008</u>
Nit:	<u>00549810-4</u>	Hora:	<u>14:55:17</u>
Factura:	<u>49073</u>	Orden de compra:	<u>C-12-08-35</u>

No	Código	Descripción	Canti- dad	Costo Unit.	Costo Total	Total Ingreso
1	108003	Teléfono Nokia 1200 Comcel	50	187.73	9,386.50	9,386.50
2	110024	Teléfono Samsung B130 Comcel	50	207.33	10,366.50	10,366.50
3	101007	Teléfono Alcatel S319 Comcel	50	263.13	13,156.50	13,156.50
4	101026	Teléfono Alcatel S211 Comcel	20	376.22	7,524.40	7,524.40
		IVA DE FACTURA				4,852.07
		TOTAL DE LA FACTURA				45,285.97

Hecho por: _____

Revisado por: _____

c) Formatos sugeridos: KÁRDEX



AUDIOCEL, S.A.
Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11
PBX: 23031333

KÁRDEX
CÓDIGO: 108003 TELÉFONO NOKIA 1200 COMCEL

No.	No. Doc	Sucursal	Fecha documento	Firma	Entradas x compra	Traslados		Ajustes	Saldo Final
						Entradas	Salidas		
Saldo al 30-11-08									10
1	1770	3012	02/12/2008	<i>[Firma]</i>			5		5
2	53554	Compra	07/12/2008	<i>[Firma]</i>	50				55
3	1801	3005	09/12/2008	<i>[Firma]</i>			5		50
4	1835	3015	17/12/2008	<i>[Firma]</i>			5		45
5	2020	3008	23/12/2008	<i>[Firma]</i>		1			46
6	1855	3013	25/12/2008	<i>[Firma]</i>			10		36
7	1870	3003	27/12/2008	<i>[Firma]</i>			10		26
8	1885	3009	28/12/2008	<i>[Firma]</i>			7		19
9	1892	3002	28/12/2008	<i>[Firma]</i>			10		9
10	1901	3011	30/12/2008	<i>[Firma]</i>			6		3
11	7020	Ajuste	31/12/2008	<i>[Firma]</i>			1		2
12									
13									

Asistente de bodega: _____ Jefe de bodega: _____
 Hecho por: _____ Revisado por: _____

Proceso de salidas

a) Descripción del proceso

- El encargado de sucursal, solicita surtido de teléfonos.
- El gerente de ventas analiza y evalúa la existencia de los productos, de estar de acuerdo procede a informar al jefe de bodega, de lo contrario finaliza el proceso.
- El jefe de bodega digita la solicitud del pedido y efectúa el traslado en el sistema.
- Imprime el traslado y/o envío y entrega al asistente de bodega.
- El asistente de bodega prepara y empaca el pedido.
- El asistente de bodega descarga del marbete las salidas de teléfonos según el pedido.
- El asistente de bodega entrega al piloto, el pedido empaçado, para que proceda con la entrega a la sucursal.
- El piloto revisa que el empaque del pedido se encuentre íntegro y firma de recibido, de lo contrario informa al jefe de bodega y finaliza el proceso.
- El piloto transporta el producto a la sucursal, lo entrega al encargado y espera la confirmación de la recepción del producto.
- El encargado de sucursal revisa el producto, de existir algún faltante informa al jefe de bodega e indica si el empaque está íntegro o no.

Proceso de salidas

- De estar integro el empaque el responsable del faltante es el asistente de bodega, por lo cual el jefe de bodega hace inventario del producto, de encontrarse la diferencia en el inventario se hace la devolución, de lo contrario se le carga al asistente de bodega.
- Si el empaque se encuentra alterado, el responsable del faltante del producto es el piloto, por lo cual se le carga.
- Cuando el traslado efectuado de la bodega a la sucursal esta correcto, el encargado de sucursal firma de recibido y devuelve traslado al piloto.
- El piloto traslada la copia firmada de recibido al jefe de bodega
- El jefe de bodega revisa y archiva.

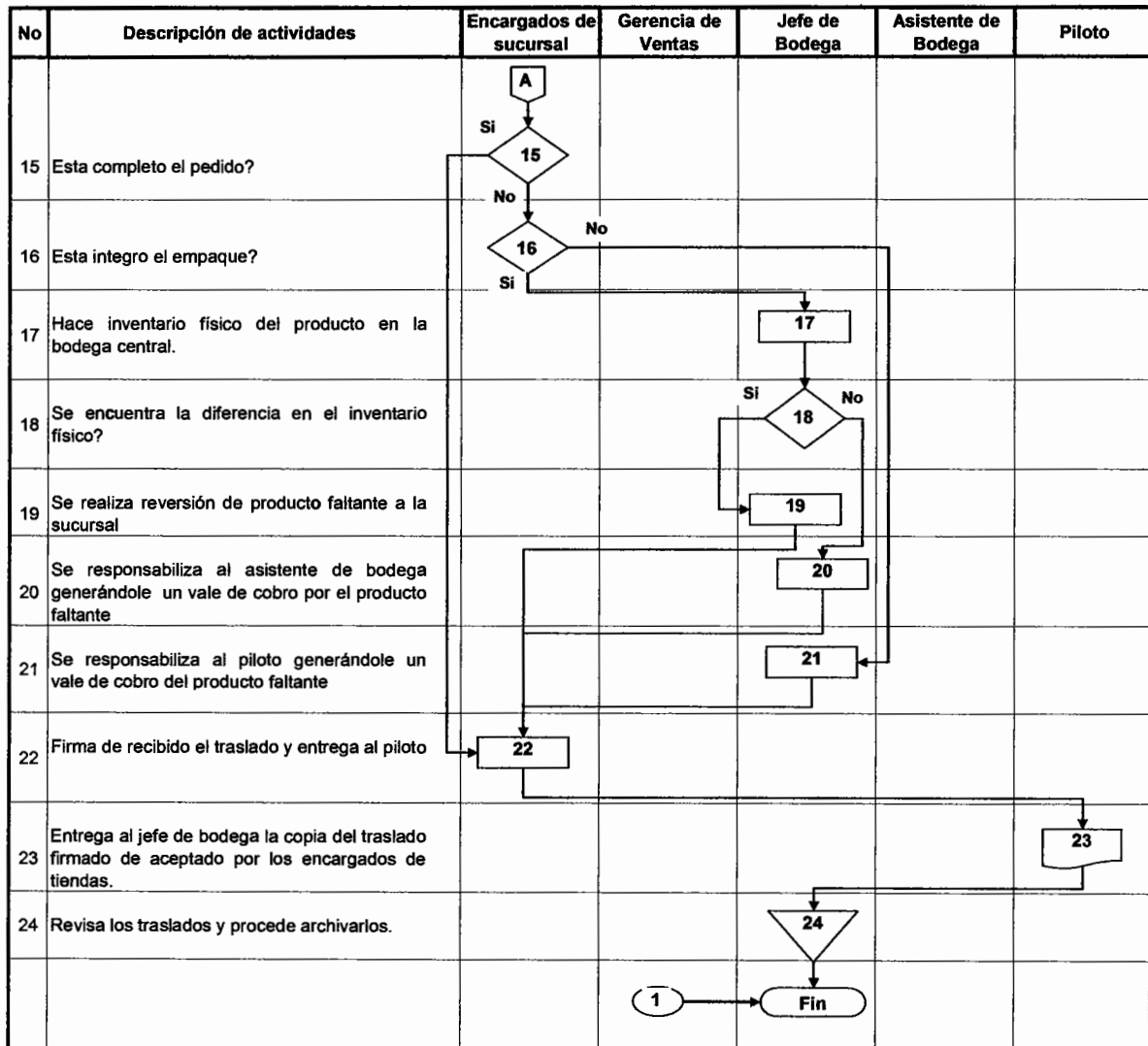
Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
 ÁREA DE SALIDAS

No	Descripción de actividades	Encargados de sucursal	Gerencia de Ventas	Jefe de Bodega	Asistente de Bodega	Piloto
		Inicio				
1	Solicitud de surtido de teléfonos	1				
2	Recibe solicitud y analiza las existencias de sucursales.		2			
3	Autoriza el despacho del pedido?		3			
4	Solicita e informa al jefe de bodega el despacho.		4			
5	Digita la solicitud del pedido y efectúa el traslado en el sistema.			5		
6	Imprime el traslado o envío y entrega al asistente de bodega			6		
7	Prepara y empaque el pedido, según lo que indica el traslado.				7	
8	Descarga del sistema las salidas de teléfonos según el pedido				8	
9	Entrega al piloto el pedido empaquetado, para que proceda la entrega a la sucursal, junto con la copia del envío.				9	
10	Revisa que el empaque del pedido					10
11	Esta integro el empaque?					11
12	Firma de recibido y se lleva el pedido.					12
13	Transporta el producto a la tienda, lo entrega y espera la confirmación del producto recibido por parte del encargado.					13
14	Revisa el producto físico y coteja contra el traslado físico y el sistema.	14				
		A				

Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
ÁREA DE EGRESOS



b) Formatos sugeridos: SALIDA



AUDIOCEL, S.A.
Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11
PBX: 23031333

TRASLADO DE PRODUCTO A SUCURSALES

Bodega Salida: AUDIOCEL, CENTRAL
Bodega No. : 3001
Pedido: 3010-12-08-25

Número: 1,821
Fecha: 10/12/2008
Hora: 15:08:11

No	Código	Descripción	Canti- dad	U. Medida	Precio Unit.	Total
1	207026	Teléfono Motorola W-220 Telefónico	5	Unidad	600.00	3,000.00
2	205002	Teléfono Huawei T208 Telefónica	5	Unidad	150.00	145.00
Totales			10			3,145.00

Bodega Destino: Audiocel Miraflores
Bodega No: 3010

No	Código	Descripción	Canti- dad	U. Medida	Precio Unit.	Total
1	207026	Teléfono Motorola W-220 Telefónico	5	Unidad	600.00	3,000.00
2	205002	Teléfono Huawei T208 Telefónica	5	Unidad	150.00	145.00
Totales			10			3,145.00

Hecho por: _____

Revisado por: _____

Recibido por: _____

Piloto: _____

Toma de inventario

a) Descripción del proceso:

- Contabilidad establece la fecha para la toma física de inventario, genera un memorándum al gerente financiero administrativo contable.
- El gerente financiero administrativo contable, autoriza o no la toma física del inventario.
- Contabilidad informa al jefe de bodega de la fecha y hora en que se hará la toma física.
- Contabilidad prepara reportes que se utilizarán para la toma física del inventario.
- Contabilidad coordina los grupos de trabajo, que participan en la toma física del inventario.
- El jefe y asistente de bodega, asisten a los grupos de trabajo, con la ubicación del producto y las especificaciones que requiera el departamento de contabilidad.
- Contabilidad debe identificar el producto contado, anotando las existencias físicas en el reporte y revisando que el mismo coincida con los marbetes.
- Contabilidad determina las diferencias entre lo teórico y lo físico, de existir variación se confirma con un re-cuento.
- El jefe de bodega, está presente en los re-cuentos y colabora con los mismos.

Toma de inventario

- Contabilidad solicita al jefe de bodega que investigue y aclare las diferencias.
- El jefe de bodega justifica las diferencias e informa a contabilidad.
- Contabilidad envía un reporte a la gerencia financiera, administrativo contable sobre el resultado del inventario.
- Gerencia financiera, administrativo contable revisa y autoriza los ajustes, resultado de la toma física.
- Contabilidad opera los ajustes en el sistema del inventario.
- Los papeles de trabajo son archivador, así como la evidencia respectiva.

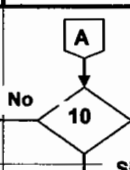
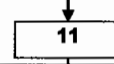
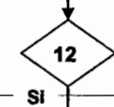
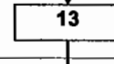
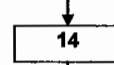
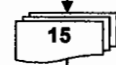

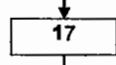
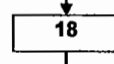

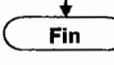

Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
TOMA FÍSICA DE INVENTARIO


No	Descripción de actividades	Contabilidad	Jefe de Bodega	Asistente de Bodega	Gerencia financiera, Admon, contable
		Inicio			
1	Establece la fecha de toma de inventario y genera un memo a las gerencia financiera, Admon contable.	1			
2	Autoriza si procede la toma física del inventario?			1	2
3	Circula el memo indicando la hora y fecha en que se hará la toma física.	3			
4	Recibe memorándum y revisa que el producto se encuentre debidamente ordenado e identificado.		4		
5	Prepara los reportes que se utilizaran para toma física de inventario, los cuales no deben contener las existencias teóricas.	5			
6	Coordina los grupos de trabajo que participaran en la toma física de inventario.	6			
7	Asiste a los grupos de trabajo, con la ubicación del producto y especificaciones que requiera el departamento de contabilidad		7	7	
8	Identifican el producto contado, anotan las existencias físicas en el reporte y revisan que el mismo coincida con los marbetes.	8			
9	Determina las diferencias entre lo teórico y lo físico.	9			
		A			

Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

No	Descripción de actividades	Contabilidad	Jefe de Bodega	Asistente de Bodega	Gerencia financiera, Admon, contable
10	Resultado diferencias?				
11	Confirman las existencias por medio de un recuento.				
12	Resultaron las mismas variaciones?				
13	Se hacen las correcciones en los listados.				
14	Solicita al jefe de bodega que investigue y aclare las diferencias, evidenciando las mismas.				
15	Justifica y presenta los documentos de soporte de las diferencias				
16	Envía informe a gerencia financiero, Admon contable del resultado del inventario.				
17	Revisa diferencias y autoriza los ajustes necesarios para dejar inventario correcto				
18	Opera los ajustes al sistema de inventario, los sobrantes son operados con un ajuste de existencias y los faltantes son facturados.				
19	Los papeles de trabajo utilizados así como la evidencia son archivados.				
					

b) Formato sugerido: TOMA DE INVENTARIO FÍSICO



AUDIOCEL, S.A.
Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11
PBX: 23031333

1 / 3

Impreso el: 31/12/2008
Hora: 06:30:15

TOMA DE INVENTARIO FÍSICO
BODEGA CENTRAL
DEL 31-12-08 AL 31-12-08

Código	Descripción	U. Medida	Físico			Marbete
			1er conteo	2do conteo	Re-conteo	
101007	Teléfono Alcatel S319 Comcel	Unidad				
110024	Teléfono Samsung B130 Comcel	Unidad				
101026	Teléfono Alcatel S211 Comcel	Unidad				
108003	Teléfono Nokia 1200 Comcel	Unidad				
207026	Teléfono Motorola W-220 Telefónica	Unidad				
205002	Teléfono Huawei T208 Telefónica	Unidad				
307017	Teléfono Motorola F-3 Claro	Unidad				
307018	Teléfono Motorola C-139 Claro	Unidad				
308004	Teléfono Nokia 1200 Claro	Unidad				

Contó: _____ Anoto: _____

Contó: _____ Anoto: _____

Re-conteo: _____

Certificación:

El encargado de bodega Sr. Carlos Aníbal Morales Solís, hace constar que el producto detallado anteriormente, es lo único que tiene físico bajo su custodia, no quedando nada sin contar o fuera del inventario.

Firma: _____

Fecha: _____

Manejo de Productos en mal estado:

a) Descripción del proceso:

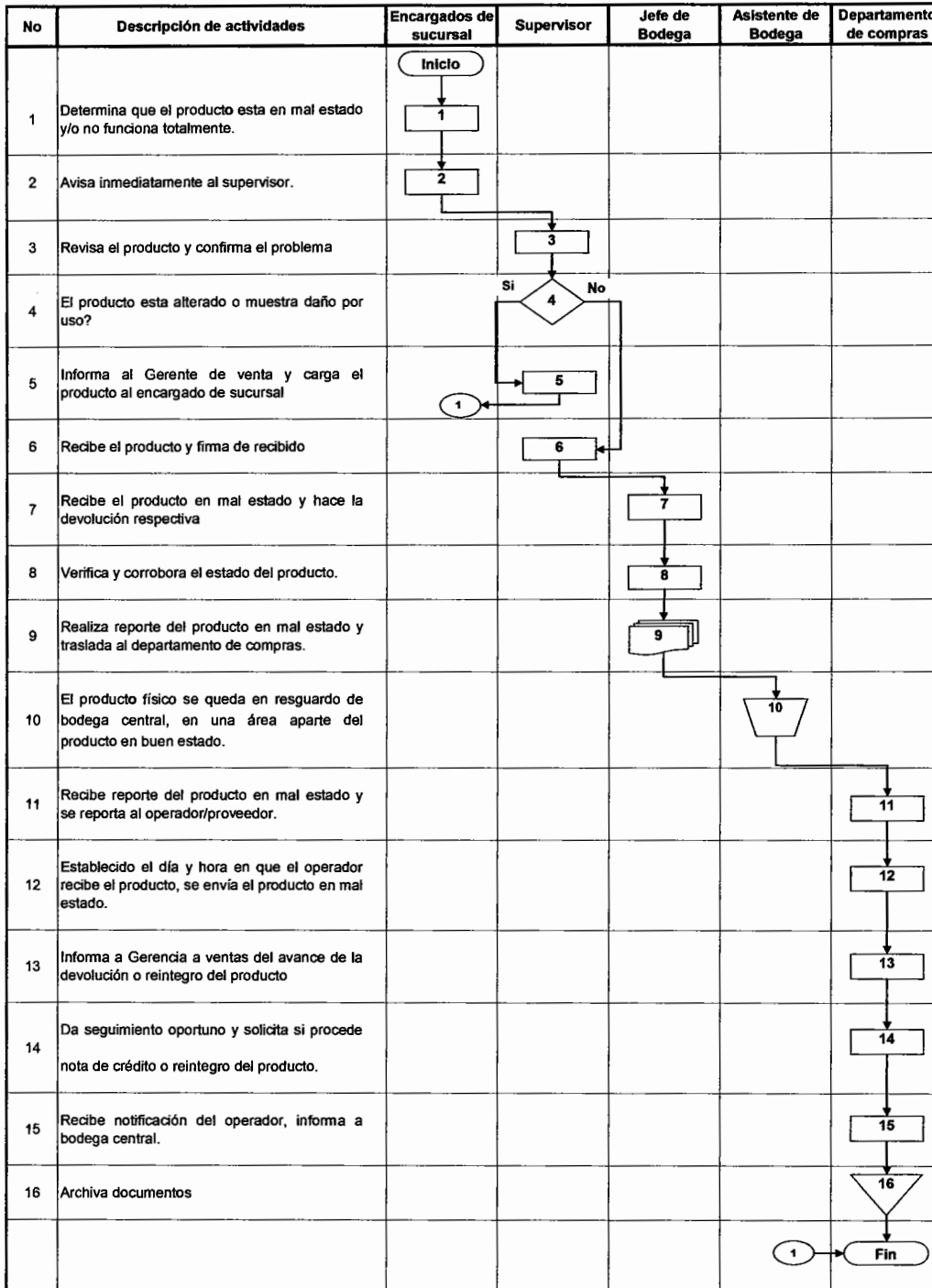
- El encargado de sucursal, determina si el producto esta dañado o alguna función presenta algún inconveniente.
- El encargado de sucursal, avisa inmediatamente al supervisor del problema detectado.
- El supervisor se presenta en un lapso no mayor de dos días a traer el producto dañado.
- El supervisor verifica, que si el producto fue alterado o muestra señales que fue usado, avisa al gerente de ventas y se le cobra al encargado de sucursal, de lo contrario, confirma el problema, recibe el producto y firma de recibido.
- El supervisor entrega el producto al jefe de bodega.
- El jefe de bodega, hace la devolución respectiva en el sistema de inventario.
- El jefe de bodega, verifica y corrobora el producto en mal estado, hace un reporte y lo traslada al jefe de compras.
- El producto físico se queda en custodia del jefe de bodega y en las instalaciones de bodega central.
- El jefe de compras, recibe el reporte del producto en mal estado e informa al gerente de ventas, de igual forma reporta al operador de las deficiencias, de manera que el proveedor indique el día y la hora en que recibirá el producto.

Manejo de Productos en mal estado:


- El jefe de compras, da el seguimiento inmediato y oportuno y en un tiempo no mayor de cinco días, debe tener una respuesta del proveedor para que indique que procede.
- El jefe de compras obtiene la respuesta del proveedor si hará el reintegro del producto o harán nota de crédito, y avisa al jefe de bodega y gerencia de ventas.
- El jefe de compras archiva documentos.

Flujograma del proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
 PRODUCTO EN MAL ESTADO

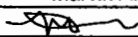


b) Formato sugerido: TRASLADO DE PRODUCTO



AUDIOCEL, S.A.
Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11
PBX: 23031333

**TRASLADO DE PRODUCTO DE TIENDAS
PRODUCTO EN MAL ESTADO**

Sucursal:	Audiocel Tikal Futura (3015)	Número:	5,050
Encargado:	Marvin Alvarado	Fecha:	15/12/2008
Firma:		Hora:	10:30:00

No	Código	Descripción	Canti- dad	Problema detectado	Observación
1	207026	Teléfono Motorola W-220 Telefónica	1	No enciende	Se cambió la batería pero no funcionó.
2	205002	Teléfono Huawei T208 Telefónica	1	No da señal	Problema de fábrica.
Totales			2		

Recibido por: _____
Supervisor Asignado

Revisado por: _____

Jefe de bodega: _____

Fecha de recibido bodega: _____

Control y cuadro de facturación y depósitos de las sucursales

a) Descripción del proceso:

Proceso de facturación-depósitos


- El encargado de la sucursal, es el responsable de la existencia de inventario en cada sucursal.
- El encargado de la sucursal, por cada venta que realiza emite factura contable.
- El encargado de la sucursal imprime la factura, la cual en ese momento realiza una rebaja en el sistema de inventario.
- El encargado de la sucursal, por el efectivo de las ventas hace depósito bancario. Así también el corte de caja, y envía las copias de las facturas contables y boleta del depósito bancario a contabilidad.
- Contabilidad imprime el reporte de ventas de la sucursal, y coteja el corte de caja, es decir la facturación con lo depositado, de no cuadrar el corte de caja, investiga y pregunta al encargado de la sucursal, si se esclarece la variación, se hace la corrección, de lo contrario se efectúa vale para el cobro del faltante al encargado de la sucursal, si cuadra firma de revisado y archiva.

Flujograma del Proceso:

EMPRESA: AUDICEL, S.A.
PROCESO DE FACTURACIÓN - DEPÓSITOS DE SUCURSAL

No	Descripción de actividades	Encargados de sucursal	Contabilidad
		Inicio	
1	Es el responsable de la existencia de inventario para la venta	1	
2	Por cada venta que realiza, emite factura contable.	2	
3	Imprime la factura del sistema, la cual rebaja el inventario de la sucursal.	3	
4	Diariamente por el efectivo hace depósito bancario.	4	
5	Hace corte de caja, envía las copias de facturas contables y boleta de depósito bancario a contabilidad	5	
6	Coteja corte de caja (la facturación con lo depositado)	6	6
7	Cuadra el corte de caja?		7
8	Se investiga y pregunta al encargado de sucursal.		8
9	Se esclareció la diferencia?		9
10	Se hace la corrección del corte de caja		10
11	Se efectúa vale por cobro del faltante al encargado de sucursal.		11
12	Firma de revisada y archiva		12
			Fin

d) Formatos sugerido: CORTE DE CAJA

 <p>AUDIOCEL, S.A. Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11 PBX: 23031333</p>		DETALLE DE VENTAS		
		Día	Mes	Año
CORTE DE CAJA				
Sucursal:				
Ventas:				
	QUETZALES			
EGRESOS				No. Factura
Gastos				
Tarjeta de Crédito				No. Factura
Otros				
Depósito				Boleta
Depósito				Boleta
Total Depositado	Q.			
Firma del encargado de sucursal: _____				
Revisado por: _____ Autorizado por: _____				

Administración de inventario:

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa.

De acuerdo a la empresa objeto de estudio, el inventario tiene una alta rotación, derivado del constante cambio de tecnología, a las demandas del mercado y a las ofertas de los operadores, por lo cual es necesario tener un estricto control de los mismos.

En el establecimiento de un adecuado proceso de administración de inventarios, los pasos iniciales afectan a la organización, al personal, a las normas de acción y a los procedimientos, abarcando factores tales como:

- a) Planeación de las necesidades de los productos.
- b) Clasificación e identificación de los productos por modelo, operador y cualquier otra clasificación posible.
- c) Disposición apropiada de las instalaciones de almacenamiento.
- d) Registro y control de existencias, a través de inventario perpetuo.
- e) Instrucciones al personal necesario.
- f) Relaciones y comunicación con los distintos departamentos de la Empresa.

Ventajas de una adecuada administración de inventarios

De acuerdo a la inversión en inventarios y de la importancia de la rotación de los mismos en una empresa distribuidora de teléfonos móviles, es imprescindible la instalación del control de inventarios, que brinda las siguientes ventajas:

- a) Favorece la economía en las compras al determinar técnicamente cuáles son las necesidades y las cantidades a comprar; además, controlando las existencias, se elimina el procedimiento de hacer pedidos cuando se han agotado las mismas y establece planes para comprar a tiempo.
- b) Impide la duplicidad de pedidos, al centralizar la fuente de requisiciones de compra.
- c) Reduce las pérdidas al comprobar la cantidad y calidad especificadas en el pedido y los posibles daños en tránsito de las mercaderías cuando llegan a la bodega.
- d) Elimina el exceso en las compras y disminuye la inversión inmovilizada en inventarios.
- e) Reduce las pérdidas por daños y deterioros, así como el desaprovechamiento del espacio por colocación inadecuada en la bodega.

Codificación y acondicionamiento del inventario

El inventario debe estar convenientemente ordenado conforme el tipo y código del producto, para facilitar la localización y despacho, los inventarios en la distribuidora de teléfonos móviles, es un producto de manejo delicado que debe estar plenamente identificado y organizado por separado, debido a la fragilidad del producto y la presentación que debe de tener al momento de venderlo. El código de los productos deberá identificar el proveedor, la marca del producto, el número correlativo. Por ejemplo:

CLASIFICACION 1	CLASIFICACION 2	PRODUCTO
1 TELEFONOS TIGO	01 TELEFONOS ALCATEL	001
2 TELEFONOS MOVISTAR	02 TELEFONOS AVVIO	
3 TELEFONOS CLARO	03 TELEFONOS BIRD	
	04 TELEFONOS HTC	
	05 TELEFONOS HUAWAY	
	06 TELEFONOS LG	
	07 TELEFONOS MOTOROLA	
	08 TELEFONOS NOKIA	
	09 TELEFONOS PALM	
	10 TELEFONOS SAMSUNG	
	11 TELEFONOS SONY ERICSSON	
	12 TELEFONOS TELULAR	
	13 TELEFONOS UTSTARCOM	
	14 TELEFONOS VERY COOL	
	15 TELEFONOS ZONDA	
	16 TELEFONOS ZTE	
	17 TELEFONOS OTRAS MARCAS	

Código: 108003

1: Teléfono de tigo

08: Teléfono Nokia

003: Correlativo del producto

} = Teléfono Nokia 1200 tigo

Sistema de control de existencias

Para el control del inventario de la empresa, se sugiere el sistema de inventarios perpetuos, bajo el método de promedio ponderado, esto permitirá un registro continuo de cada artículo del inventario, mostrando las existencias disponibles en cualquier momento y con un precio acorde al mercado.

El encargado de bodega dentro de sus responsabilidades tendrá el control físico y custodia de existencias, lo que implica asegurarse que las mismas se mantengan debidamente ordenadas y clasificadas, tener las existencias necesarias, protegidas y en buen estado físico, para lo cual deberá utilizar y mantener actualizado el registro auxiliar de inventarios, el cual dependiendo del tamaño y condiciones económicas de la empresa, debe utilizar tarjetas de control de inventario o kárdex.

Los registros en estas tarjetas serán llevados a cabo por el asistente de bodega y revisadas periódicamente por el jefe de bodega así como el personal de contabilidad. Las tarjetas o el kárdex, deberá contener: numero de documento, fecha del documento, una referencia que nos indique el número de bodega de las sucursales, fecha de operación, detalle de entradas por compra, salidas por traslados, ajustes y saldo final.


Sistema de control de existencias

Por medio de estas tarjetas, se pueden llevar los inventarios perpetuos; sin embargo, debe practicarse inventario físico de todas las existencias como mínimo una vez al mes. Además, periódicamente deben efectuarse inventarios físicos selectivos cíclicos, de tal forma que al cerrar el ciclo ya se haya contado la totalidad de los artículos.

Tanto los inventarios totales como los parciales deben compararse con los perpetuos y ajustarse las diferencias, mismas que deben investigarse. Si no es posible localizarlas, la gerencia determinará si procede registrarlas directamente como pérdidas en el caso de daño o cargárselos por medio de un vale ya sea al encargado de la sucursal, al asistente o jefe de bodega.

El encargado de bodega es el responsable de todo lo que se encuentra almacenado, por lo tanto, estará prohibido el ingreso a personas ajenas a dicha área de bodega.

a) Formato sugerido: KÁRDEX



AUDIOCEL, S.A.
Calzada Roosevelt 31-25 Zona 11
PBX: 23031333

KÁRDEX
CÓDIGO: 108003 TELÉFONO NOKIA 1200 COMCEL

No.	No. Doc	Sucursal	Fecha documento	Firma	Entradas x compra	Traslados		Ajustes	Saldo Final
						Entradas	Salidas		
Saldo al 30-11-08									10
1	1770	3012	02/12/2008	<i>AL</i>			5		5
2	53554	Compra	07/12/2008	<i>AL</i>	50				55
3	1801	3005	09/12/2008	<i>AL</i>			5		50
4	1835	3015	17/12/2008	<i>AL</i>			5		45
5	2020	3008	23/12/2008	<i>AL</i>		1			46
6	1855	3013	25/12/2008	<i>AL</i>			10		36
7	1870	3003	27/12/2008	<i>AL</i>			10		26
8	1885	3009	28/12/2008	<i>AL</i>			7		19
9	1892	3002	28/12/2008	<i>AL</i>			10		9
10	1901	3011	30/12/2008	<i>AL</i>			6		3
11	7020	Ajuste	31/12/2008	<i>AL</i>			1		2
12									
13									

Asistente de bodega: _____
Hecho por. _____

Jefe de bodega: _____
Revisado por. _____

Operado por Contabilidad

Técnica de administración de inventario:

Para el control y registro del inventario de la empresa, se sugiere la técnica de administración de inventario sistema ABC, la cual consiste en la separación de las unidades de inventario identificándolas por el costo más alto en tres grupos (A B C).

El grupo A constituye los inventarios de mayor costo, este permitirá observar una cantidad menor en unidades pero con una cifra significativa del total de los inventarios; el grupo B esta constituido por una cantidad de inventario media en relación a las unidades así como del monto; el grupo C esta constituido por los inventarios de mayor unidad pero de menor costo, por lo cual deberá representar un porcentaje alto en unidades y un porcentaje relativamente bajo en valores con relación al inventario total.

De acuerdo al inventario de la bodega central, bajo esta técnica de administración de inventario "sistema ABC", se detalla a continuación:

Técnica de administración de inventario:



**EMPRESA AUDIOCEL, S.A.
TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO
SISTEMA ABC**

Descripción	Código Contable	Unidades	Porcentaje	Valores	Porcentaje
Grupo A	1-10-01-001	528	13%	1,127,999.76	61%
Grupo B	1-10-01-002	384	10%	203,966.64	11%
Grupo C	1-10-01-003	3,081	77%	529,073.10	28%
Grupo Dañado	1-10-99-003	15	0%	3,204.18	0%
Totales		4,008	100%	1,864,243.68	100%

Explicación código contable:
 1 = Activo
 10 = Cuenta maestra de inventario
 01 = Bodega Central
 99 = Grupo Dañado
 001 = Grupo A
 002 = Grupo B
 003 = Grupo C

Grupo A: Teléfonos de alta gama
 Grupo B: Teléfonos de media gama
 Grupo C: Teléfonos de baja gama

Ejemplo de teléfonos según grupo:

Grupo A:

Código	Descripción	Costo
211041	TELÉFONO SONY ERICSSON W580	1,071.43
211034	TELÉFONO SONY ERICSSON W395	1,071.43
108056	TELÉFONO NOKIA 5300	1,379.46
111045	TELÉFONO SONY ERICSSON W595	1,517.86
211029	TELÉFONO SONY ERICSSON W595	1,517.86
211050	TELÉFONO SONY ERICSSON W508	1,785.71
108060	TELÉFONO NOKIA 5800	1,959.82
308049	TELÉFONO NOKIA 5700	2,321.43
108065	TELÉFONO NOKIA E71	2,678.57
308041	TELÉFONO NOKIA N85	3,125.00
108067	TELÉFONO NOKIA N-95 8GB	3,660.71
208058	TELÉFONO NOKIA MINI N-97	4,464.28
108069	TELÉFONO NOKIA N-97	4,910.71

Grupo B:

Código	Descripción	Costo
110049	TELÉFONO SAMSUNG M320	400.89
211066	TELÉFONO SONY ERICSSON Z550	401.78
108015	TELÉFONO NOKIA 5030	401.79
301008	TELÉFONO ALCATEL S626	454.59
211065	TELÉFONO SONY ERICSSON T250	621.58
111036	TELÉFONO SONY ERICSSON W350	669.64
208014	TELÉFONO NOKIA 2630	674.25
311051	TELÉFONO SONY ERICSSON W350	732.14
307039	TELÉFONO MOTOROLA ZN200	959.82

Grupo C:

Código	Descripción	Costo
316010	TELÉFONO ZTE S-315	70.79
117027	TELÉFONO AEG TM 20	89.29
213022	TELÉFONO UT STARCOM 1238	102.68
213027	TELÉFONO UTSTARCOM 1218	127.85
103011	TELÉFONO BRID	135.00
301012	TELÉFONO ALCATEL 203	142.14
301023	TELÉFONO ALCATEL S-211	146.42
301026	TELÉFONO ALCATEL S211	151.03
202017	TELÉFONO AVVIO 2300	151.03
107006	TELÉFONO MOTOROLA C122	151.03
213009	TELÉFONO UTSTARCOM P-138	160.71
108025	TELÉFONO NOKIA 1208	170.76
110035	TELÉFONO SAMSUNG E-1085	188.97
117020	TELÉFONO MODEN	213.39
101004	TELÉFONO ALCATEL 303	233.75
217016	TELÉFONO KONKA C612	246.65
306013	TELÉFONO LG GB125	279.01
316018	TELÉFONO ZTE MODEN	284.82
217014	TELÉFONO MODEN	292.12
110036	TELÉFONO SAMSUNG E-2120	360.49

Los cuadros anteriores muestran una clasificación de teléfonos de acuerdo a los costos unitarios, lo cual el grupo A, incluye los teléfonos de mayor inversión en la adquisición; el grupo B, están representados por la siguiente mayor inversión; y el grupo C, esta integrado por la gran cantidad de productos los cuales representan una inversión monetaria relativamente reducida.

CONCLUSIONES

- 1. La empresa distribuidora de teléfonos móviles, carece de sistematización en el área de inventario, lo cual afecta a sus actividades de: ingresos, egresos, producto en mal estado, inventarios físicos, derivado de ello la información que se presenta para la toma de decisiones gerencial no proporciona una seguridad razonable.**
- 2. La falta de manuales de procedimientos de control interno en la empresa distribuidora de teléfonos móviles, debilita la eficiencia operativa en las actividades, lo que conlleva a que la información no sea oportuna, confiable y veraz, por lo que no existe cumplimiento de sus objetivos.**
- 3. Una debilidad que existe en las sucursales de la empresa distribuidora de teléfonos móviles, es que no poseen procedimientos adecuados de control interno, que permita tener una eficiencia en los traslados de los productos, para satisfacer la demanda de los clientes.**
- 4. La empresa distribuidora de teléfonos móviles, no cuenta con una organización adecuada, así como manuales de puestos, por lo que no tiene una apropiada segregación de funciones en el área de inventario.**

5. Se hace evidente e importante la participación de Contador Público y Auditor, en el diseño o elaboración de la sistematización, ya que ayuda a mitigar los riesgos y debilidades existentes principalmente en el área de inventario, proponiendo los procedimientos idóneos, para incrementar la eficiencia operativa, fortaleciendo el sistema de control interno de una entidad.

RECOMENDACIONES

1. La administración de la empresa distribuidora de teléfonos móviles, debe implementar la propuesta de sistematización a través de un sistema computarizado para el área de inventario, con el objetivo de que la información presentada brinde una seguridad razonable y oportuna.
2. La administración de la empresa distribuidora de teléfonos móviles, una vez diseñado el manual de procedimientos de control interno en el área de inventario, debe implementarlo inmediatamente, con el propósito de proporcionar al personal una guía para el desarrollo y uniformidad de las actividades, además de constituirse una herramienta para realizar el trabajo con eficiencia.
3. Con la implementación de la sistematización del área de inventarios, el departamento de auditoría interna debe velar porque los procedimientos que se establecerán se cumplan y sean evaluados constantemente realizando las correcciones y cambios pertinentes a fin de que permita tener una eficiencia en los movimientos de los productos.
4. La empresa distribuidora de teléfonos móviles, debe contar con manuales de puestos y funciones, de manera que permita identificar las áreas donde no

exista una adecuada y correcta segregación de funciones e implementar las medidas apropiadas para evitar estas debilidades.

5. Es importante que el Contador Público y Auditor, fortalezca su conocimiento en cuanto al análisis y evaluación de procesos administrativos, así como la definición de propuestas que beneficien a las entidades a incrementar la eficiencia operativa y fortalecer el sistema de control interno en el área de inventario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cepeda Alonso, Gustavo - Auditoría y Control Interno - Editorial McGraw Hill - Primera Edición, Colombia 1997- 371 Págs.
2. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de la República de Guatemala, Decreto Número 2-70.
3. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto Número 6-91 (y sus reformas).
4. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 (sus reformas y su reglamento).
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Número 26-92 (sus reformas y su reglamento).
6. Fernández Díaz, Aurelio - Estudio y Evaluación de un Sistema de Control Interno Contable - Editorial Ferdiaz, S.A., Guatemala, C.A. 1985, 189 Págs.
7. Fonseca Borja, René - Auditoría Interna, Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control - Editorial Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala 2da Impresión Julio 2004 - 596 Págs.
8. Franklin, Enrique Benjamín - Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura - MC Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., Impreso en México, 2000. 624 Págs.
9. Guías de Auditoría No. 01 - 15, - Comisión de Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría - Instituto de Contadores Públicos y Auditores, IGCPA, Septiembre 2002, 109 Págs.

10. <http://es.wikipedia.org/wiki/empresa>, 8 Págs.
11. <http://colaboración.uat.edu.mx/dt/cportes/telefonía/Telecomunicaciones.doc>,
6 Págs.
12. <http://www.gestiópolis.com/canales/financiera/artículos/14/inventarios.htm>,
4 Págs.
13. <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/controlartuinventario>, 2 Págs.
14. <http://www.monografías.com/trabajos12/trabajo>, 10 Págs.
15. http://www.monografías.com/trabajos60/control_inven/controlinvent2.shtml,
25 Págs.
16. <http://www.wikilearning.com/monografía/trabajodeinventario>, 7 Págs.
17. <http://www.wordreference.com/definición>
18. Kohler Kohler, Eric L. Diccionario para Contadores. UTEHA Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, S.A. de CV. México. ISBN 968-438-580-3 (edición en pasta dura) reimpresión año 1990. 985 Págs.
19. Lawrence J. Gitman - Fundamentos de la Administración Financiera - Editorial OUP Harla, 7ma. Edición, 1077 Págs.
20. Lázaro Víctor - Sistemas y Procedimientos - Editorial Diana, S. A, Impreso en México, 1975. 428 Págs.
21. Lemus Monroy, Mariela del Carmen - Evaluación de la Estructura Contable de una Empresa de Telecomunicaciones - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala - Tesis 2006 - 142 Págs.

22. Max Muller - Fundamentos de Administración de Inventarios - Editorial Norma, S.A., Año 2004 - 249 Págs.
23. O. Ray Whittington - Kurt Pany - Auditoría un Enfoque Integral - Editorial McGraw-Hill, 12 a. Edición, 624 Págs.
24. Sánchez Alarcón, Francisco Javier - Programas de Auditoría - México D.F. 2001, 12 a. Edición, 289 Págs.
25. Santillana González, Juan Ramón - Establecimiento de Sistemas de Control Interno, La Función de Contraloría - México D.F. 2003, segunda edición, 323 Págs.
26. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, - Apuntes de Administración I - Segunda Parte, año 1998, 91 Págs.
27. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, - Apuntes de Administración I - Primera Parte, año 1998, 91 Págs.
28. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, - Material de apoyo para las prácticas de orientación para la elaboración de tesis -. Guatemala, Febrero de 2,002. 30 Págs.