

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“SISTEMATIZACIÓN PARA EL MANEJO DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO”**



TESIS

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

POR

HELEN ESTRADA RAMOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2011

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL 5°	P.C. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÀMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

AUDITORÍA	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz
CONTABILIDAD	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Felipe Hernández Sincal

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
SECRETARIO	Lic. José Adán de León
EXAMINADOR	Lic. Nelton Estuardo Mérida

Ciudad de Guatemala 6 de julio de 2,010

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


Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD. 126-2008 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la alumna Helen Estrada Ramos, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado "**SISTEMATIZACIÓN PARA EL MANEJO DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO**", el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

En mi opinión la tesis desarrollada por la estudiante Helen Estrada Ramos, reúne las condiciones y requisitos que exigen las normas universitarias sobre la materia, para ser aceptada y discutida en su examen privado de tesis.

Sin otro particular y agradeciendo su atención a la presente, me es grato suscribirme de usted

Atentamente,



Lic. Alfredo Joaquín Alvarado Chich
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 8612



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOS DE MARZO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 4-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de febrero de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 245-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMATIZACIÓN PARA EL MANEJO DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO", que para su graduación profesional presentó la estudiante HELEN ESTRADA RAMOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
BENÍVALO

DEDICATORIA

- A DIOS: Por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria para poder alcanzar mis objetivos.
- A MIS PADRES: Pedro Rafael Estrada Lara y Alberta Ramos, porque con su dedicación y apoyo incondicional me proporcionaron la herramienta más importante a utilizar en la vida como lo es la educación.
- A MIS HERMANOS: Por brindarme siempre una palabra de aliento para no perder la esperanza de alcanzar mis metas y por compartir conmigo sus conocimientos.
- A MIS HIJOS: Helen del Rosario y José Antonio, que son mi mayor inspiración para esforzarme, servirles de ejemplo y lograr que nunca renuncien a sus objetivos.
- A MI ESPOSO: Vicente Alvarado González, por estar presente en los momentos en que más lo he necesitado, por comprenderme y darme lo mejor de sí para seguir adelante.
- A MIS SOBRINOS: Con cariño especial.
- A MIS AMIGOS Y AMIGAS: Por apoyarme y brindarme su amistad sincera.
- AGRADECIMIENTO A: La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas por brindarme la oportunidad de formar parte de ella y contribuir en mi desarrollo profesional.
- A USTED: Con especial afecto.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO

1.1	Definición	1
1.2	Importancia	2
1.3	Objetivos	2
1.4	Estructura Administrativa	3
1.5	Aspectos Legales	4
1.6	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	9
1.7	Principios de Contabilidad	11

CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1	Definición	13
2.2	Clases de Inventarios	13
2.3	Sistemas de Inventarios	14
2.3.1	Perpetuo o Permanente	14
2.3.2	Periódico o Físico	15
2.4	Valuación de Inventarios	16
2.4.1	Costo Identificado o Identificación Específica	16
2.4.2	Costo Promedio	16
2.4.3	Primero en Entrar Primero en Salir "PEPS"	17
2.4.4	Método Detallista	17
2.5	Técnicas de Administración de Inventarios	18

2.5.1	Tipo de Control Necesario. Sistema ABC	19
2.5.2	Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedido (CEP)	20
2.5.3	Punto de Reorden	21
2.5.4	Existencias de Reserva o Seguridad de Inventario	22
2.5.5	Control de Inventarios Justo a Tiempo	22
2.6	Control Interno de Inventarios	23
2.6.1	Definición	23
2.6.2	Objetivos	24
2.6.3	Métodos de Evaluación	24
2.6.3.1	Método Descriptivo o de Memorando	24
2.6.3.2	Método Gráfico o Flujograma	25
2.6.3.3	Método de Cuestionarios	25
2.6.4	Elementos de Control Interno de Inventarios	25
2.6.5	Rotación de Inventarios como Método de Control	26
2.6.6	Código de Barras	26

**CAPÍTULO III
ADMINISTRACIÓN**

3.1	Definición	28
3.2	Elementos	28
3.3	Características	29
3.4	Importancia	30
3.5	El proceso Administrativo	30
3.6	Etapas del Proceso Administrativo	30
3.6.1	Planeación	30

3.6.2	Organización	31
3.6.3	Integración	32
3.6.4	Dirección	33
3.6.5	Control	34

CAPÍTULO IV SISTEMATIZACIÓN

4.1	Sistema	35
4.2	Características de los Sistemas	35
4.3	Importancia de los Sistemas	36
4.4	Clasificación de los sistemas	36
4.4.1	Sistemas Naturales	36
4.4.2	Sistemas Artificiales	36
4.4.2.1	Sistema Administrativo	36
4.4.2.2	Sistema de Administración de Inventarios	37
4.5	Definición de Sistematización	38
4.6	Etapas de la Sistematización	38
4.6.1	Planeación	38
4.6.2	Investigación	38
4.6.3	Análisis	39
4.6.4	Diseño	40
4.6.5	Implantación o Implementación	40
4.7	El Manual	40
4.8	Tipos de Manuales	40
4.8.1	Manual de Organización	40

4.8.2	Manual de Procedimientos y Normas	41
4.8.3	Manual de Políticas	42
4.8.4	Manual del Empleado o de Inducción	42
4.9	Clasificación de los Manuales	42

CAPÍTULO V
CASO PRÁCTICO

APLICACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE INVENTARIOS
EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO

5.1	Antecedentes de la Empresa Objeto de Análisis	43
5.1.1	Organización Legal	43
5.1.2	Estructura administrativa	43
5.1.3	Organigrama de la Empresa Oportunidad, S. A.	44
5.1.4	Propuesta de Servicios Profesionales	46
5.1.5	Carta de Aceptación de Servicios Profesionales	50
5.1.6	Índice de Papeles de Trabajo	51
5.2	Manejo y Control Actual de los Inventarios	52
5.2.1	Cuestionario de Control Interno en el Área de Inventarios	58
5.2.2	Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Compras	64
5.2.3	Flujograma del Proceso de Compras	67
5.2.4	Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Almacén	69
5.2.5	Flujograma del Proceso de Ingresos de Almacén	72
5.2.6	Flujograma del Proceso de Salidas de Almacén	73
5.2.7	Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Ventas	74
5.2.8	Flujograma del Proceso de Ventas	76

5.3	Cédula de Deficiencias de Control Interno de Inventarios	78
5.4	Determinación de los Problemas más Frecuentes de Control Interno	81
5.5	Informe de Hallazgos y Recomendaciones	84
5.6	Propuesta de Sistematización Computarizada para el Manejo y Control de Inventarios	89
5.6.1	Organización Actual en el Departamento de Almacén	90
5.6.2	Organigrama Propuesto para el Área de Inventarios	91
5.6.3	Descripción del Departamento de Almacén	92
5.6.4	Políticas Generales	93
5.6.5	Manual de Puestos	94
5.6.6	Costo Económico de Implementación de la propuesta de Sistematización	98
5.6.7	Simbología para Elaboración de Flujogramas	100
5.6.8	Procesos que pueden aplicarse en el Departamento de Almacén	101
5.6.8.1	Proceso de Codificación de Inventarios	101
5.6.8.2	Proceso de Levantamiento Físico de Inventarios	104
5.6.8.3	Proceso de Ingreso de Inventarios	109
5.6.8.4	Proceso de Almacenamiento de Inventarios	116
5.6.8.5	Proceso de Salidas de Inventarios	119
5.6.8.6	Proceso de Compras	124
5.6.8.7	Proceso de Ventas	132
5.6.9	Propuesta de Información que puede contener un Sistema Computarizado Para el Manejo y Control de Inventarios	145

CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	152

INTRODUCCIÓN

Como es de conocimiento general, la sistematización es una de las principales herramientas de las cuales se vale la administración para establecer cómo se harán las cosas, los medios que se utilizarán para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo a realizar y hoy en día se ha observado que un buen número de empresas administran las operaciones de forma empírica, porque no cuentan con sistemas y procedimientos eficientes para simplificar y estandarizar dichas operaciones, aplicar controles adecuados para evitar robos y pérdidas que redundan en sus utilidades.

Por lo anterior se presenta a consideración el trabajo de tesis producto de la investigación realizada sobre el tema denominado **“SISTEMATIZACIÓN PARA EL MANEJO DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO”**.

El desarrollo del tema es importante porque el rubro de los inventarios es uno de los más significativos en los Estados Financieros de la empresa comercializadora y de su buen manejo y control dependen los resultados financieros a obtener.

El objetivo primordial de este trabajo, es dar a conocer la importancia que tiene la sistematización en el área de inventarios, su aplicación y las técnicas de control interno a implementar para el manejo adecuado de los mismos.

Para lograr un estudio y análisis de todos aquellos aspectos de interés relacionados con el tema de investigación, el informe se presenta en un desglose de cinco capítulos los cuales se describen a continuación.

En el primer capítulo se tratan los temas de carácter general relacionados con la Empresa Comercializadora de Calzado, que es aquella entidad jurídica o individual que realiza la actividad económica de compra, distribución y venta de todo género de zapato, incluye además su importancia, objetivos, estructura administrativa, los aspectos legales se deben tomar en cuenta para el correcto desempeño de sus actividades y una breve definición de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Principios de Contabilidad y los Principios Básicos de Contabilidad que son los lineamientos que los profesionales deben seguir para la elaboración y presentación de la información financiera.

El segundo capítulo contiene información relacionada con Inventarios, que son activos poseídos para ser vendidos en el proceso normal de operación, en proceso de producción, con vistas a esa venta; en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios, contiene las clases de inventarios, sistemas de inventarios, métodos de valuación, técnicas para su administración, control interno de

inventarios, sus objetivos, métodos de evaluación, elementos, la rotación de inventarios como método de control, código de barras y su aplicación para el control de inventarios.

El tercer capítulo contiene información sobre Administración, que es el proceso en el que las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, fundamentándose en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado; además cuenta con los elementos de la administración, características, su importancia, así como el proceso administrativo, detallando cada una de las fases o etapas que lo integran.

En el cuarto capítulo se trata el tema sobre Sistematización el cual da inicio con la definición de sistema, que es el conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como finalidad lograr determinados objetivos, contiene las principales características de los sistemas, su importancia, clasificación, la definición de sistematización, etapas de la sistematización y los manuales.

En el quinto y último capítulo se desarrolla un caso práctico sobre una propuesta de sistematización computarizada para el área de inventarios en la empresa comercializadora de calzado y una propuesta de la información que puede contener un sistema computarizado para el manejo y control de inventarios.

Durante el desarrollo del trabajo se pudo verificar la hipótesis planteada en el Plan de Investigación comprobando que sí es necesario implementar una adecuada sistematización para las diferentes actividades realizadas en el Departamento de Almacén.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación incluida en esta tesis, las que especifican los aspectos importantes de acuerdo a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO

La tecnología empleada por los primeros seres humanos se fue refinando y en la edad antigua apareció el taller de fabricación artesano.

En tiempos del bajo imperio romano se considera un tipo de taller en el que uno o varios maestros artesanos, junto con algunos aprendices, producían para el mercado local, sirviendo el mismo taller como punto de venta. Esta fue la base productiva que se mantuvo hasta el siglo XIX.

Estos sistemas desaparecieron tras la Revolución Industrial, desde el comienzo del siglo XIX se generaliza el modelo de fábrica tal como se conoce ahora. “El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: Máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del cosido, y las colas de tipo sintético, que mejoran los costos y la resistencia del producto acabado” (20:3).

A partir de la cuarta década del siglo XX, los grandes cambios comienzan a generalizarse en las industrias de calzado, tales como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos.

1.1 DEFINICIÓN

La Empresa Comercializadora de Calzado es aquella entidad jurídica o individual que realiza la actividad económica de compra, distribución y venta de todo género de zapato que se utiliza para cubrir y resguardar el pie.

Una entidad jurídica está organizada de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República y generalmente en Guatemala se constituyen con aportes de los socios, su actividad está inmersa dentro del sector terciario de la economía (comercio), que se caracteriza por el suministro de bienes a personas, colectividades y empresas.

Como lo indica el Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República, en su Capítulo II de las Sociedades Mercantiles. Disposiciones generales. Artículo No. 15.- Legislación aplicable “Las empresas mercantiles se regirán por las estipulaciones de la escritura social y por las disposiciones del Código de Comercio”. El artículo No. 26 del mismo Código menciona que en el momento de inscribir una empresa en el Registro Mercantil adquiere el derecho a una razón o denominación que deberá ser claramente distinguible de cualquier otra y no podrá ser utilizada por ninguna sociedad del mismo o diferente objeto mientras subsista la inscripción de la primera. En el artículo No. 30 se menciona que las obligaciones contraídas por la sociedad se garantizan con

todos los bienes de ésta y solamente los socios responden con sus propios bienes en los casos previstos en el Código de Comercio.

En el artículo 44 del Código de Comercio Decreto 2-70 dice: “La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores o gerentes quienes podrán ser o no socios y tendrán la representación judicial. Los administradores no podrán dedicarse por cuenta propia o ajena al mismo género de negocios que constituyen el objeto de la sociedad, salvo pacto en contrario”.

Sobre los derechos de los accionistas el artículo 105 del Código de Comercio menciona los siguientes:

“1º. El de participar en el reparto de las utilidades sociales y del patrimonio resultante de la liquidación.

2º. El derecho preferente de suscripción en la emisión de nuevas acciones.

3º. El de votar en las asambleas generales”.

1.2 IMPORTANCIA

Esta actividad es importante porque

- Permite a los guatemaltecos contar con una amplia gama de calzado en los mercados locales, siendo éstos de diferentes estilos, calidades y precios.
- Contribuye fiscalmente con el pago de los diferentes impuestos a que está afecta.
- Para los empresarios de calzado, representa generación de ingresos que les permite obtener crecimiento económico y crear fuentes de empleo para los guatemaltecos.
- En los últimos años se ha generado una expansión considerable de estas empresas, por la diversa demanda de calzado, en especial de tipo económico.

1.3 OBJETIVOS

Entre los objetivos que se persiguen con la creación de las empresas comercializadoras de calzado se encuentran:

- Promover la competencia de precios y estilos de calzado dentro de la economía nacional.
- Aumentar el porcentaje de la población económicamente activa (PEA), en el país, generando más fuentes de empleo.
- Obtener crecimiento económico por medio de las utilidades que se obtienen realizando la distribución de calzado.
- Fortalecer el mercado nacional con la mayor variedad de calzado para el uso de los integrantes de las familias guatemaltecas, y propugnando por abarcar el mercado internacional con productos de calidad.

1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de la organización comprende las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de las que una empresa apunta el logro de sus objetivos. Esta estructura comprende también la red de comunicación formal de la organización a través de la cual descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que ponen en conocimiento del personal directivo, la forma en que se han alcanzado los objetivos formulados.

Cada empresa exige el esfuerzo máximo de todos sus miembros, esfuerzo cuya eficacia se ve influenciada por numerosos factores. La organización significa coordinar estos factores comunes de tal forma que la empresa alcance un equilibrio duradero, de modo que los resultados sean óptimos. En la organización debe existir el concepto de autoridad, que se encarga de la dirección, la cual comprende dos nociones distintas: Por una parte la elección de tipos de relaciones que deben existir entre los dirigentes y sus subordinados; por otra parte, la determinación de los diversos servicios a crear.

Niveles Jerárquicos

La administración implica delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Los niveles jerárquicos están determinados por los puestos que han sido creados en la empresa, en una sociedad anónima la máxima autoridad es la Junta General de Accionistas, y en su orden el Consejo de Administración, Gerencia General, Sub-gerencia, departamentos, secciones y divisiones.

Departamentalización

La departamentalización dentro de la organización está enfocada para que ésta sea más funcional, dividir la empresa en departamentos implica especializar áreas en determinadas actividades, esto aumenta la productividad de la unidad de trabajo, de esta manera cada empleado se hace más experto en su trabajo, aumenta su destreza, reduciendo el número de errores cometidos.

La especialización también se aplica a la estructuración de organizaciones empresariales; Las actividades principales se dividen en funciones, siendo controlada cada función por un ejecutivo especialista.

Organigrama

Un organigrama es una manera gráfica de mostrar la estructura formal de las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de las que una empresa apunta al logro de sus objetivos. El establecimiento de un cuadro de organización es necesario para indicar los deberes de cada uno, para evitar que el mando se encuentre ausente en algunos particulares y que en otros esté en conflicto con un segundo órgano de autoridad. Su contextura variará según el modo de

organización adoptado. La organización jerárquica se hace indispensable cuando en la empresa se elaboran productos diferentes.

1.5 ASPECTOS LEGALES

Toda sociedad mercantil, está sujeta a las disposiciones legales emanadas por el Estado.

No obstante lo anterior, aquí se hace mención únicamente a las leyes que tienen relación con los inventarios, y que son las siguientes:

Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República

Artículo 2. **Comerciantes.** Son todos aquellos “quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, la industria dirigida a la producción o transformación de bienes, la intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios...” (4:8).

Artículo 3. **Comerciantes sociales.** “Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto” (4:8)

Artículo 6. **Capacidad.** “Tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que, conforme al Código Civil son hábiles para contratar y obligarse.” (4:8)

Artículo 10. **Sociedades mercantiles.** “Son sociedades organizadas bajo forma mercantil las siguientes: 1) Sociedad colectiva, 2) en comandita simple, 3) de responsabilidad limitada, 4) Sociedad anónima, 5) Sociedad en comandita por acciones” (4:9).

Artículo 86. **Sociedad anónima.** “Tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito” (4:24).

Artículo 87. **Denominación.** “La sociedad anónima se identifica con una denominación que podrá formarse libremente con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S. A. La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero deberá incluirse en este caso la designación del objeto principal de la sociedad” (4:24).

Artículo 88. **Capital autorizado.** “Es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones, sin necesidad de formalizar un aumento de capital, podrá estar total o parcialmente suscrito al constituirse la sociedad y debe expresarse en la escritura constitutiva” (4:24).

Artículo 132. **Asamblea general.** “Está formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad” (4:132).

Artículo 162. **Administración.** “Un administrador único o varios administradores, actuando conjuntamente constituidos en consejo de administración, serán el órgano de la administración de la sociedad, y tendrán a su cargo la dirección de los negocios de la misma. Si la escritura social no indica un número fijo de administradores corresponderá a la asamblea general determinarlo al hacer cada elección. Los administradores pueden o no ser socios, serán electos por la asamblea general y su nombramiento no podrá hacerse por un período mayor de 3 años, aunque su reelección es permitida. El nombramiento de administrador es revocable por la asamblea general en cualquier tiempo” (4:40).

Artículo 181. **Nombramiento de los gerentes.** “Podrán ser nombrados uno o más gerentes generales o especiales por la asamblea general o los administradores, según lo disponga la escritura social. Los nombramientos de los gerentes podrán ser revocados por la asamblea general o los administradores según sea el caso” (4:45)

Artículo 182. **Facultades de los gerentes.** “Los gerentes tendrán las facultades y atribuciones que establezca la escritura social, y además las que les confiere el consejo de administración y dentro de ellas gozarán de las más amplias facultades de representación legal y ejecución, y deberán rendir periódicamente cuenta de su gestión al consejo de administración. El gerente responderá ante la sociedad por las mismas causas que los administradores” (4:45).

El artículo No.368 establece lo siguiente: “**Contabilidad y registros indispensables.** Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble, y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para este efecto deberán llevar los siguientes libros o registros:

- ✓ Inventario;
- ✓ De Primera Entrada o Diario;
- ✓ Mayor o Centralizador;
- ✓ De Estados Financieros.

Además podrán utilizar los otros que estimen necesarios por exigencias contables o administrativas o en virtud de otras leyes especiales. También podrán llevar la contabilidad con procedimientos mecanizados en hojas sueltas, fichas o cualquier otro sistema, siempre que permitan su análisis o fiscalización, los comerciantes que tengan un activo total que no exceda de veinticinco mil quetzales (Q.25,000.00), pueden omitir en su contabilidad los libros o registros enumerados anteriormente, a excepción de aquellos que obliguen las leyes especiales”.

Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto No. 26-92 del Congreso de la República y su Reglamento

Artículo 2. **Campo de aplicación.** “Quedan afectas al impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional” (2:2).

Artículo 3. **Contribuyentes.** “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 y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo” (2:2).

Artículo 7 **Período de imposición** “Este impuesto se liquidará anualmente en forma definitiva, a excepción de las retenciones y el régimen especial, establecido en el artículo 72, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos sin perjuicio de la liquidación definitiva” (2:9).

Artículo 46. **Libros y registros** “Los contribuyentes que no estén obligados por la ley a llevar contabilidad completa 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. Se exceptúan de esta disposición, quienes ejercen profesiones liberales” (2:47)

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” (2:48).

Artículo 48. **Obligación de practicar inventarios y formas de consignarlos.** “Todo contribuyente que obtenga renta de la adquisición o enajenación de mercancías, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada período de imposición para los efectos de establecer 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” (2:48).

Artículo 49. **Valuación de inventario** “Para cerrar el ejercicio anual de imposición, el valor de la existencia de mercancías deberá establecerse con algunos de los siguientes métodos:

Para empresas industriales comerciales y de servicios

- Costo de producción o adquisición. 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.
- Precio del bien.

- Precio de venta menos gastos de venta; y
- Costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor” (2:49).

Según el Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta en su artículo 15 indica lo siguiente: “En los casos de descomposición o destrucción de bienes, para ser aceptados como pérdidas deducibles deberán ser comprobados mediante la intervención de un Auditor Fiscal de la Administración Tributaria, quien juntamente con el contribuyente o su Representante Legal suscribirán el acta respectiva, en la que se hará constar el detalle de los bienes afectados que se darán de baja en el inventario. Si dentro del plazo de treinta (30) días hábiles, contados a partir de la recepción de la solicitud correspondiente, no se efectuara la intervención de Auditor Fiscal, la deducción será válida si se levanta acta notarial del hecho y se presenta declaración jurada ante la Administración Tributaria informando lo ocurrido”

Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA Decreto No. 27-92 del Congreso de la República y su Reglamento

Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por concepto de compra-venta; cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria.

Artículo 3. **Del hecho generador.** “El impuesto es generado por: La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos, la prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso, los retiros de bienes muebles por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su producción, comprados para la reventa o auto prestación de servicios, según la naturaleza jurídica de la empresa, 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; la venta o permuta de bienes inmuebles, la donación entre vivos de bienes inmuebles, la aportación de bienes inmuebles a sociedades cuando el inmueble a aportar sea todo o parte de un inmueble previamente aportado a una sociedad que se dedique al desarrollo inmobiliario” (3:2)

Artículo 10. **Tarifa única.** “Los contribuyentes afectos a las disposiciones de la Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios” (3:9).

Artículo 37. **De los libros de compras y ventas.** “Independientemente de las obligaciones que establece el Código de Comercio en cuanto a la contabilidad mercantil, los contribuyentes deberán

llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados, éstos podrán ser llevados en forma manual o computarizada” (3:26).

Artículo 40. **Declaración y pago del impuesto.** “Los contribuyentes deben presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, incluso las exentas del impuesto” (3:27).

En el Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, en su Artículo 4 indica lo siguiente: Que el contribuyente deberá documentar lo sucedido con los inventarios de la forma siguiente:

1. Si se trata de bienes perecederos, mediante acta suscrita por un Auditor de la Administración Tributaria y el Contribuyente, o en su defecto, mediante acta notarial en la que se haga constar el hecho. En el caso de destrucción de bienes no perecederos, deberá emitirse la factura correspondiente, por la cual no se reconocerá crédito fiscal. Para el efecto, la base imponible no podrá ser inferior al precio de adquisición o costo de fabricación de los bienes.
2. Para los casos fortuitos o de fuerza mayor, se debe hacer constar en acta notarial el hecho ocurrido.
3. En los delitos contra el patrimonio, se deben adjuntar los documentos siguientes: a) Certificaciones de la denuncia y ratificación de la misma, extendidas por la autoridad competente, b) Informe fehaciente de las liquidaciones de seguros, cuando los bienes de que se trate estén asegurados.

Código Tributario Decreto No. 6-91 del Congreso de la República

Fue creado para regular las relaciones jurídicas del sujeto pasivo por falta de cumplimiento de obligaciones que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Artículo 11. **Impuesto** “Impuesto es el tributo que tiene como hecho generador una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente” (5:6).

Artículo 18. **Sujeto pasivo de la obligación tributaria.** “Sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias sea en calidad de contribuyente o de responsable” (5:8).

Artículo 94. **Sanciones.** “Son las acciones u omisiones que impliquen el incumplimiento de los deberes formales de acuerdo al Código y leyes tributarias” (5:38).

En este artículo se establecen las infracciones a los deberes formales y cada una cuenta con su correspondiente sanción económica.

El Organismo Ejecutivo, revisará las sanciones económicas para actualizar el valor de las mismas y propondrá al Congreso de la República las reformas pertinentes.

1.6 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)

“Son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (International Accounting Standard Board- IASB), comprende las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las interpretaciones, cuyo objetivo principal es armonizar y unificar los principios de contabilidad que son usados para la preparación y presentación de los Estados Financieros en los negocios y otras organizaciones para informar financieramente a nivel mundial” (18:2).

“Con fecha 20 de diciembre de 2007, el Colegio de Contadores Públicos y Auditores publicó en el Diario de Centro América la adopción como Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Internacionales de información Financiera (NIIF). Estas normas surten efecto optativo a partir del período anual que inicia el 1 de enero de 2008 y obligatorio a partir del 1 de enero de 2009.

El marco conceptual de las normas e interpretaciones adoptadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) incluye

a) Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

NIIF 1 Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.

NIIF 2 Pagos Basados en Acciones

NIIF 3 Combinación de Negocios

NIIF 4 Contratos de Seguros

NIIF 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Actividades Interrumpidas (Operaciones Discontinuas).

NIIF 6 Exploración y Evaluación de Recursos Minerales

NIIF 7 Instrumentos Financieros Información a Revelar

NIIF 8 Operaciones de Segmentos (vigente a partir del 1 de enero de 2009)

b) Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

NIC 1 Presentación de Estados Financieros

NIC 2 Inventarios

- NIC 7 Estados de Flujo de Efectivo
- NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores
- NIC 10 Hechos ocurridos después de la fecha del Balance
- NIC 11 Contratos de Construcción
- NIC 12 Impuestos sobre las Ganancias
- NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo
- NIC 17 Arrendamientos
- NIC 18 Ingresos Ordinarios
- NIC 19 Beneficios a los Empleados
- NIC 20 Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a revelar sobre
Ayudas Gubernamentales
- NIC 21 Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera
- NIC 23 Costos por Intereses
- NIC 24 Informaciones a Revelar sobre Partes Relacionadas
- NIC 26 Contabilización e Información Financiera sobre Planes de Beneficio por Retiro
- NIC 27 Estados Financieros Consolidados y Separados
- NIC 28 Inversiones en Asociadas
- NIC 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias
- NIC 30 Informaciones a Revelar en los Estados Financieros de Bancos e Instituciones
Financieras Similares
- NIC 31 Participaciones en Negocios Conjuntos
- NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación e Información a Revelar
- NIC 33 Ganancias por Acción
- NIC 34 Información Financiera Intermedia

NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos

NIC 37 Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes

NIC 38 Activos Intangibles

NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición

NIC 40 Propiedades de Inversión

NIC 41 Agricultura” (18:2)

1.7 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Definición: “Son conceptos básicos que establecen, delimitan e identifican en la entidad económica, las bases de cómputos de las operaciones y la presentación de la información financiera por medio de los Estados Financieros” (18:5).

Las reglas o normas de la contabilidad financiera han sido conocidas como “Principios de contabilidad”, y sus objetivos son los siguientes:

- a) Registrar en forma adecuada los activos invertidos en la empresa por los miembros, socios, accionistas y por los acreedores; registrar todos los pasivos conocidos para que, conjuntamente con el patrimonio, presenten razonablemente la situación financiera de la empresa.
- b) Presentar la inversión de los propietarios sobre bases acumulativas.
- c) Presentar razonablemente el resultado de las operaciones.
- d) Preparar informes y Estados Financieros, según el concepto de la entidad.

Principios Básicos de Contabilidad

“En Guatemala, de acuerdo con Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), adoptadas por IGCPA y que se utilizan en la preparación de Estados Financieros son los siguientes:

1. **Entidad:** La información contable incluida en Estados Financieros debe identificarse con un ente económico con estructura y operaciones propias, independiente de sus accionistas, propietarios o miembros y en sus Estados Financieros sólo deben tomarse en cuenta los bienes, valores, derechos y obligaciones de dicho ente.
2. **Negocio en Marcha:** Supone que una empresa tendrá operaciones en forma continuada, a menos que exista clara evidencia de lo contrario.
3. **Unidad Monetaria:** Las operaciones y eventos económicos se reflejan en la información contable expresados en la unidad monetaria del país en que esté establecida la empresa, debe revelarse la unidad monetaria en que se expresan los Estados Financieros.

4. **Conservatismo:** En el registro de operaciones contables y en la preparación de Estados Financieros debe observarse una tendencia general hacia el inmediato reconocimiento de los eventos desfavorables, evitando la sobrevaluación de las utilidades y los activos, este principio obliga a no anticipar las ventas, los ingresos y la utilidad. Todo el pasivo y las pérdidas conocidas deberán registrarse, sin importar si se puede o no determinar su exactitud.
5. **Sustancia antes que Forma:** Las transacciones económicas deben contabilizarse y presentarse, de acuerdo con su sustancia y realidad financiera y no solamente de acuerdo con su forma.
6. **Costo Histórico Original:** Las operaciones y eventos económicos se deben contabilizar, según las cantidades de efectivo desembolsadas, su equivalente, o la estimación razonable que de ellos se haga en el momento en que se consideren realizados contablemente.
7. **Realización:** Este principio requiere que los ingresos se registren al momento de ser devengados, cuando han surgido transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes, cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto se puede cuantificar razonablemente en términos monetarios
8. **Período Contable:** Para efectos de información sobre la situación financiera y los resultados de operación, la vida de la empresa debe dividirse en períodos convencionales (normalmente un año), las operaciones y eventos económicos así como sus efectos derivados susceptibles de ser cuantificados, deben identificarse con el período en que ocurran.
9. **Revelación Suficiente:** La información contable presentada en los Estados Financieros debe contener, en forma clara y comprensible, todos los aspectos necesarios para que el usuario de dicha información pueda interpretarlos adecuadamente.
10. **Importancia Relativa:** En la contabilidad de transacciones y en la preparación de Estados Financieros debe darse atención primordial a aquellos asuntos importantes susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. El factor de importancia debe medirse en relación con el resto de las transacciones partidas o elementos de los Estados Financieros
11. **Consistencia o Uniformidad:** Los métodos, procedimientos y políticas contables deben aplicarse de manera uniforme dentro de un mismo período contable a través de los períodos para asegurar la comparación de los datos, cualquier cambio y sus efectos deben divulgarse” (18:6).

CAPÍTULO II INVENTARIOS

La base económica de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes y servicios; el registro de los inventarios es importante en el sistema de contabilidad, porque es parte del activo corriente en el Balance General y los gastos se registran en el costo de mercancías, en algunos casos el gasto es mayor y se refleja en el costo de ventas del Estado de Resultados.

2.1 DEFINICIÓN

Los inventarios “Son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de operación; en proceso de producción, con vistas a esa venta; en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios” (13:848).

“Un inventario es la cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas del consumidor” (18:454). Significa la suma de aquellos artículos tangibles que están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial, en proceso de producción y para el consumo corriente en la producción de bienes o servicios disponibles para la venta.

2.2 CLASES DE INVENTARIOS

Por su naturaleza y para efectos de registro y control, los inventarios se clasifican en

a) Inventario de Materias Primas

Son materiales que sirven para elaborar componentes de productos terminados, tales como aceros, alimentos, maderas, químicos, etc. “Incluye los bienes adquiridos por la empresa para su transformación en un proceso productivo; sin embargo el inventario de materia prima puede ser de artículos manufacturados (terminados), que se obtienen de otra empresa, pero que forman parte de un producto terminado dentro del giro de la empresa que se maneja, realmente hay pocas materias primas que no sean un producto terminado de otro fabricante. El inventario de materia prima debe mantener niveles óptimos de existencias, que sean los suficientes para abastecer las líneas de producción y no quedar sin stock durante el lapso que tome ordenar y recibir un nuevo pedido de materia prima”(15:237).

b) Inventario de Materiales

El inventario de suministros se distingue del inventario de materiales porque pueden asociarse directamente con el producto terminado y llegar a convertirse en parte de él, y son utilizados en cantidades suficientes para que sea práctico asignar su costo al producto.

c) Inventario de Producto en Proceso

“En este inventario se registra el valor acumulado a determinada etapa dentro de un proceso productivo de los bienes que están parcialmente terminados; estos valores incluyen no solo el de las materias primas agregadas sino que incorporan el valor de otros renglones como mano de obra y gastos de fabricación a determinada fase o etapa del proceso productivo” (15: 239).

d) Inventario de Producto Terminado

Consiste en los artículos de que dispone la empresa para atender sus ventas. El nivel de producto terminado se establece con relación a la demanda de ventas proyectada, el proceso de producción y la inversión que se necesita en producto terminado. El objetivo general de la empresa es mantener un nivel óptimo de producto terminado, tomando en consideración su grado de liquidez “mientras más liquidez y menos posibilidad de obsolescencia tenga el producto terminado de una empresa, más altos serán los niveles de inventario que se pueden mantener” (15:238).

2.3 SISTEMAS DE INVENTARIOS

2.3.1 PERPETUO O PERMANENTE

Es uno de los sistemas que en la actualidad es utilizado por pocas empresas, debido a que requiere demasiado trabajo manual que ha sido sustituido por el trabajo computarizado.

“Con este sistema se logra que los inventarios se mantengan siempre actualizados, para ello, se debe llevar un juego completo de kárdex para registrar ingresos, salidas y saldos de cada uno de los artículos que integran el inventario. Aunque no es necesario, bajo este sistema se realizan inventarios físicos para verificar y conciliar los saldos obtenidos” (21:3).

Por medio del sistema de inventario perpetuo, la empresa puede preparar Estados Financieros mensuales, trimestrales o provisionales, que determina el costo del inventario final y el costo de la mercadería vendida directamente de las cuentas.

Asientos bajo el Sistema Perpetuo

En el sistema de inventario perpetuo, se realizan las compras de mercadería cargando a la cuenta inventario y cuando efectúa una venta, se necesitan dos asientos, uno: La empresa registra la venta de la manera usual y carga a efectivo o a cuentas por cobrar y dos: Abona a ingresos por ventas el valor de las mercaderías vendidas. Otra forma es: cargar a costo de mercaderías vendidas y abonar el costo a inventario. El cargo a inventario (por las compras),

sirve para llevar un registro actualizado del inventario disponible. La cuenta inventario y la cuenta costo de mercancías vendidas llevan un saldo actual durante el período.

2.3.2 PERIÓDICO O FÍSICO

Es el más utilizado por las empresas pues aquí se requiere el uso de la computadora para su utilización.

“En el sistema de inventario periódico la empresa no mantiene un registro continuo de inventario disponible, al final del período se hace un conteo físico y se aplican los costos unitarios para determinar el costo total, éste es conocido también como sistema físico; porque se apoya en el conteo físico real de las existencias, se utiliza generalmente para contabilizar artículos que tienen un costo unitario bajo, teniendo la capacidad de controlar el inventario mediante la inspección visual” (21:3).

Conteo de un Inventario:

Actualmente se utilizan varios métodos para determinar las cantidades físicas de un inventario, muchos de los cuales requieren o permiten la utilización de un equipo de trabajo. En el método más sencillo un miembro del grupo de trabajo cuenta, pesa, mide o hace el estimativo de la cantidad, otro miembro se encarga de anotarla en una hoja de control de inventario, que es donde se registran todos los movimientos de las mercancías de una empresa, al final de cada período debe registrarse en el libro de inventarios las existencias.

El funcionamiento del sistema de inventarios periódico es el siguiente:

- Se toma inventario físico al final del año para determinar el monto del inventario final este conteo físico también determina el inventario inicial debido a que el inventario final del año anterior es el inventario inicial del año en curso.
- Las compras de mercancías durante el año se asientan en los registros contables.
- El inventario inicial se suma a las compras netas para determinar el costo de las mercancías disponibles para la venta durante el período.

Asientos bajo el Sistema de Inventarios Periódico:

En el sistema periódico se registran las adquisiciones en la cuenta compras (como cuenta de gasto); por su parte la cuenta Inventario continúa llevando el saldo inicial que quedó al final del período anterior. Sin embargo, al final del período, la cuenta Inventario debe ser actualizada en los Estados Financieros. Un asiento de diario elimina el saldo inicial abonándolo a inventario y cargándolo a una de resultados. Un segundo asiento de diario establece el saldo final, basándose en el conteo físico. El cargo es a inventario, y el abono a ganancias y/o pérdidas. Estos asientos pueden realizarse en el proceso de cierre o como ajustes.

2.4 VALUACIÓN DE INVENTARIOS

Cuando se adquieren lotes idénticos de mercancías en diferentes fechas del año, existe la posibilidad de fluctuaciones en los precios de los productos, cada lote tiene un costo diferente, razón por la cual existen diversos métodos de valuación que se utilizan para determinar qué costo debe aplicarse a las unidades en existencia al final del periodo.

Los principales métodos de valuación o fórmulas del costo de los inventarios son los siguientes:

- Costo Identificado o Identificación Específica
- Costo Promedio
- Primero en entrar, Primero en salir "PEPS"
- Método Detallista

2.4.1 COSTO IDENTIFICADO O IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA

"La identificación específica del costo significa que cada tipo de costo concreto se distribuye a un producto determinado de los inventarios, pero la identificación específica de costos resultará inapropiada cuando en los inventarios hay gran número de productos que son habitualmente intercambiables. En estas circunstancias, el método de seleccionar qué productos individuales van a permanecer en el inventario final, podría ser usado para obtener efectos predeterminados en la ganancia o pérdida neta del período" (13:843).

En este método se valúan artículos que se compran y se venden en pequeñas cantidades y tienen un alto costo y precio de venta (por ejemplo automóviles) periódicamente se hace un inventario para su control, en los registros se puede identificar los artículos con toda precisión, para poder determinar su costo con toda exactitud. Si los artículos en existencia pueden identificarse como pertenecientes a compras u órdenes de producción específica, pueden inventariarse a los costos que muestran las facturas o los registros de costos.

2.4.2 COSTO PROMEDIO

Tal y como su nombre lo indica, la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de los gastos aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

El cálculo consiste en que el total de pagos hechos a proveedores, se divide entre el número de unidades en existencia según el último inventario registrado, dando como resultado el costo promedio.

Para obtener el costo de las unidades en el inventario final, se divide el total de costo de mercancías disponibles para la venta dentro del número de unidades disponibles y éste será el costo por unidad de promedio ponderado aplicable a las unidades del inventario final.

“Si se utiliza la fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del período, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo. Se puede calcular el promedio periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la empresa” (13:843).

2.4.3 PRIMERO EN ENTRAR, PRIMERO EN SALIR “PEPS”

“La fórmula FIFO asume que los productos en inventario que fueron comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en el inventario final serán los producidos o comprados más recientemente” (13:843).

En este método el costo de la unidad vendida es igual al costo de cada unidad del inventario inicial, el PEPS o FIFO supone que la primera unidad vendida durante el periodo ha de tener un costo igual a la primera unidad comprada tal como aparece en el inventario inicial; de esta manera la primera unidad en entrar al inventario es la primera en salir.

“Este método está basado en la presunción de que la primera mercancía adquirida es la primera que se vende, es decir que cada venta se hace de las mercancías más antiguas en reserva; por tanto el inventario final contiene las mercancías recientemente adquiridas y además la valuación del inventario refleja los costos más recientes, es decir un valor real que se adapta a las condiciones que prevalecen a la fecha del Balance General” (13:844)

2.4.4 MÉTODO DETALLISTA

Con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así se obtiene el costo por grupo de artículos producidos.

Para la operación de este método, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- Mantener el control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, considerando tanto las nuevas compras, como los ajustes al precio de venta.
- Agrupación de los artículos homogéneos.
- Control de los trasposos de artículos entre departamentos o grupos.
- Inventarios físicos periódicos para la verificación del saldo teórico de las cuentas y en su caso hacer los ajustes que se producen.

Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la Nic.2 Inventarios se menciona que está prohibido el uso de la fórmula última entrada primera salida (LIFO) en la valuación del costo de los inventarios por lo que se puede concluir que este método también conocido como UEPS ya no es de aceptación general.

Selección del Sistema de Valuación

Conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la NIC 2 Inventarios indica que: “Incorpora los requerimientos sobre la obligación de aplicar la misma fórmula del costo a todos los inventarios que tengan naturaleza y uso similares para la entidad”

Cada empresa debe seleccionar el sistema de valuación más adecuado a sus características, y aplicarlo en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso deben hacerse las revelaciones necesarias.

Para la modificación del sistema de valuación hay que tomar en cuenta que los inventarios pueden sufrir variaciones importantes por los cambios en los precios de mercado, obsolescencia y lento movimiento de los artículos que forman parte del mismo, es indispensable, para cumplir con el principio de realización.

¿Cuál Método de Valuación de Inventarios es el Mejor?

No hay un método de valuación de inventarios mejor que otro porque, cada empresa debe utilizar el que más se adapte a sus necesidades, tomando en cuenta el tipo de empresa que se trate y los inventarios que se manejen en cada una de ellas.

En este caso particular de la empresa comercializadora de calzado el inventario se valúa al costo o a su valor de mercado, el que sea menor aplicando el costo promedio.

2.5 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Administración de Inventarios

“Es la eficiencia en el manejo adecuado de registro, de la rotación y valuación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinarán los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación” (8:202).

“La administración de inventarios requiere de una coordinación entre los Departamentos de Ventas, Compras, Producción y Finanzas; una falta de coordinación podría llevar al fracaso financiero” (8:202).

Objetivos de la Administración de Inventarios

La administración de inventarios persigue:

- Determinar la cantidad de inventarios que deberá mantenerse.
- Determinar la fecha en que deberán colocarse los pedidos y cuantificar las unidades a ordenar.
- Identificar los artículos del inventario que merecen una atención especial.

Como conclusión se puede mencionar que la meta de la administración de inventarios es proporcionar las existencias necesarias para sostener las operaciones al más bajo costo posible. El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa como todo, ventajas y desventajas. Una de las ventajas consiste en satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez que implica como desventaja un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo y rendimiento), y peligro de obsolescencia.

A continuación se presentan algunas técnicas para la administración y control de los inventarios.

2.5.1 TIPO DE CONTROL NECESARIO. SISTEMA ABC

“La mayor parte de empresas cuentan con miles de artículos diferentes, muchos de éstos de bajo costo, mientras que otros son de costos elevados y representan gran parte de la inversión de la empresa. Pero hay otros artículos que aunque no son precisamente costosos rotan con menor frecuencia y consecuentemente necesitan de una inversión considerable; otros artículos aunque tienen un costo alto por unidad, rotan más rápido, provocando que la inversión sea relativamente baja “(8:204)

En una empresa que tenga un gran número de artículos de inventario se debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad. La investigación indica que aproximadamente el 20% de los artículos en el inventario corresponden al 90% de la inversión en el inventario. El 80% restante solamente al 10%. En respuesta a esta característica general de inventario se ha desarrollado el sistema ABC de control de inventarios.

Una empresa que utilice el sistema ABC de control de inventarios lo divide en tres grupos A, B y C. Los artículos “A” son en los que la empresa tiene la mayor inversión, los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. El grupo “B” integrado por artículos correspondientes a la inversión siguiente en términos de costo. Y el grupo “C” consiste aproximadamente en el 50% de todos los artículos del inventario pero corresponde sólo aproximadamente al 2% de la inversión en el mismo. Artículos tales como tornillos, clavos y arandelas se pueden incluir en este grupo.

El dividir el inventario en artículos A, B y C permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los artículos “A” del inventario debe ser muy intensivo por razón de la inversión considerable que es necesaria. Las técnicas más sofisticadas de control de inventario deben aplicarse a estos artículos, los cuales justifican la utilización del modelo de cantidad económica de pedido. Los artículos “B” se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas y su nivel se puede revisar con menos frecuencia que el de los artículos “A”. Los artículos “C” pueden recibir un mínimo de atención; probablemente se ordenen grandes cantidades para conseguir precios más bajos.

Pasos para efectuar un análisis A, B, C.

- 1) Determinar el uso de los materiales ya sea anual, mensual, etc.
- 2) Multiplicar por el costo unitario
- 3) Ordenar el resultado de mayor a menor uso en unidades monetarias.
- 4) Obtener tanto el porcentaje individual como también el porcentaje acumulado.
- 5) Asignar categorías aplicando la ley de Pareto 80-20

2.5.2 MODELO BÁSICO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP)

“Una de las herramientas sofisticadas que se cita más comúnmente para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de cantidad económica de pedido (CEP). Este modelo bien podría utilizarse para controlar los artículos “A” de la empresa. Tiene en cuenta diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos del inventario” (8:210).

La cantidad económica de pedido (CEP), se describe para ilustrar la naturaleza financiera de una decisión acerca del monto de un pedido. El modelo CEP es aplicable no solamente para determinar los pedidos de monto ventajoso para el inventario, sino que también puede utilizarse fácilmente para determinar la mejor cantidad de producción. Sin embargo, el énfasis que se hace es acerca de su utilización para efectos de control de inventarios. El modelo de cantidad económica de pedido (CEP), hace tres suposiciones básicas. La primera es que la empresa sabe con certeza cuál es la utilización anual de un determinado artículo de inventario. La segunda es que la frecuencia con la cual utiliza el inventario no varía con el tiempo. Y la tercera suposición es que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que éstas se agotan.

El estudio del modelo de cantidad económica de pedido abarcará:

Costos Básicos

Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: Costos de pedido, de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

Costos de Pedido: Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los trámites resultantes y de recibir y cotejar un pedido contra su factura. Los costos de pedido se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

Costos de Mantenimiento de Inventario: Éstos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un período específico, se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por período. En los costos de este tipo se presentan elementos

como almacenaje, seguro, deterioro, obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

Costos Totales: Se define como la suma del costo del pedido y de mantenimiento de inventario. En el modelo cantidad económica de pedido (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto de pedido que lo minimice.

Para determinar los costos anteriores y la cantidad económica de pedido CEP de un artículo cualquiera del inventario se establecen las siguientes fórmulas para su cálculo.

Costo de pedido= $P*U/Q$

Costo de mantenimiento= $M*Q/2$

Costo total= $(P*U/Q) + (M*Q/2)$

Cantidad económica de pedido (CEP)= $2PU/M$

Donde:

U= Uso en unidades por período

P = Costo unitario de pedido

M = Costo de mantenimiento de inventario por unidad por período

Q = Cantidad o monto del pedido en unidades.

2.5.3 PUNTO DE REORDEN

Una vez que la empresa ha calculado su cantidad económica de pedido, debe determinar el momento de colocar el pedido. En realidad es necesario establecer un punto de renovación de pedidos en que tenga en cuenta el intervalo necesario entre la colocación y la recepción de pedidos.

Suponiendo una vez más un ritmo constante de utilización de inventario, el punto de reorden de pedidos se puede determinar con la siguiente ecuación:

Punto de reorden de pedidos = intervalo para recepción en días * utilización diaria.

Por ejemplo, si una empresa supiera que necesita 10 días para recibir un pedido una vez que éste se coloca y utiliza 5 unidades de inventario diariamente, el punto de reorden del pedido sería de 50 unidades (es decir $10*5$), tan pronto como el nivel de inventario de la empresa llegue a 50 unidades, se colocaría un pedido por una cantidad igual a la cantidad económica de pedido. Este pedido se recibiría exactamente cuando el nivel de inventario llegue a cero. Esta fórmula de punto

de reorden de inventario se basa en la suposición de un intervalo fijo entre la colocación y la recepción del pedido y la utilización fija diaria.

Una herramienta de este control de inventarios es la requisición viajera cuyo objetivo es ahorrar mucho trabajo administrativo, pues de antemano se fijan puntos de control y aprobación para que por este medio se coloquen nuevos pedidos de compras y que no lleguen a faltar materiales o artículos de los inventarios en las empresas. Existen dos sistemas básicos que se usan en la requisición viajera para reintegrar las existencias, éstos son:

- **Órdenes de Pedidos Fijos:** El objetivo es girar la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que puede haber durante el tiempo que tarda en llegar el nuevo pedido al almacén.
- **Resurtidos Periódicos:** Este sistema es muy popular, en la mayoría de los casos cuando se tiene establecido el control de inventario perpetuo, ayuda a conocer las existencias.

2.5.4 EXISTENCIAS DE RESERVA O SEGURIDAD DE INVENTARIOS

La mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. “Estas reservas se crean para amortiguar los choques o situaciones ocasionados por cambios impredecibles en las demandas de los artículos” (15:220).

La existencia de reserva de inventarios es el precio que pagan las empresas por la filosofía de servicio a la clientela que produce un incremento en la participación del mercado que se atiende.

2.5.5 CONTROL DE INVENTARIOS JUSTO A TIEMPO

“En este control, se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores confiables, y un sistema eficiente de manejo de inventarios” (8:212).

Estrategias para Reducir Inventarios Justo a Tiempo: A través de este sistema los inventarios son reducidos al mínimo en virtud de que son adquiridos e incorporados al almacén o producción justo en el momento en que se requieren. Con este método se ahorran cantidades de almacenaje, seguros, etc. Este sistema rompe con el esquema convencional de mantener grandes inventarios. Sin embargo para su implantación se requiere que la administración determine en forma rápida y veraz las cantidades a solicitar al proveedor y que requerirá para sus ventas o producción. Además de modificar los procedimientos, productos y equipo para reducir tiempo y costos de ensamble.

Aparte del control administrativo, el proveedor debe ser capaz de brindar un sistema de distribución o reparto que permiten una secuencia de descarga predeterminado para facilitar ahorro en el tiempo, recepción y costos. Producir artículos terminados o materia prima sin defectos con lo cual se puedan reducir o eliminar los costos de inspección.

2.6 CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

El control interno de inventarios es importante puesto que este rubro es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente no sólo por su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón.

2.6.1 DEFINICIÓN

“El Control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos” (1:15).

Ventajas

- Mantener el mínimo de capital invertido
- Reducir altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios
- Reducir el riesgo de fraudes, robos o daños físicos
- Evitar que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías
- Evitar o reducir pérdidas resultantes en baja de precios
- Reducir el costo de la toma del inventario físico anual.

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control operativo y Control contable.

Control operativo: Aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo se le conoce como control preventivo (que compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva).

El control contable: Conjuntamente con la auditoría y el análisis de inventario permite conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

2.6.2 OBJETIVOS

El control de los inventarios impide que haya exceso de mercancías improductivas en los estantes de un almacén, lo cual causa pérdida por el costo de mantenerlos, este control debe dar a conocer qué cantidad debe comprarse, y cuando debe colocarse la orden de compra para reabastecer el almacén.

“Entre los principales objetivos de control interno de inventarios se encuentran

- Incrementar el nivel de servicio al cliente.
- Racionalizar el nivel de servicio a clientes.
- Aumentar la productividad en la operación.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Encontrar el equilibrio más económico entre dos diferentes costos que están en conflicto, el de adquisición que es el costo de pedido de compra, que aumenta o disminuye según el número de veces que se hagan pedidos en el año y el costo de almacenamiento que aumenta o disminuye según la cantidad de unidades de cada pedido” (14:8).

2.6.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

El objetivo de estudiar y evaluar el control interno de inventarios es establecer la confianza que se pueda depositar en el mismo, al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos.

La comprensión del sistema de contabilidad identifica los puntos en el procesamiento de las operaciones y el manejo de los inventarios donde pueda ocurrir error, los procedimientos de cumplimiento son pruebas diseñadas para determinar y obtener seguridad razonable, pero no absoluta, de que están en vigor aquellos controles internos en los que se va a depositar la confianza, estos procedimientos incluyen pruebas que requieren la inspección de documentos para obtener la evidencia de que los controles se han aplicado con propiedad, investigación acerca de los controles que no dejan rastro así como las observaciones de los mismos.

Hay distintas formas para hacer el estudio y evaluación del control interno y son las siguientes

2.6.3.1 DESCRIPTIVO O DE MEMORANDO

Consiste en detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

2.6.3.2 MÉTODO GRÁFICO O FLUJOGRAMA

Es la representación gráfica del sentido, curso flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la empresa, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registros, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral y escrita en el qué hacer diario de la misma. Un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, muestra la naturaleza y secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del Auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

2.6.3.3 MÉTODO DE CUESTIONARIOS

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el Auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

2.6.4 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

Los elementos de un buen control interno de inventarios son:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.

- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con ello el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

2.6.5 ROTACIÓN DE INVENTARIOS COMO MÉTODO DE CONTROL

“La rotación de los inventarios es un índice financiero que nos muestra el número de veces que un material o producto tiene que ser reabastecido, ya sea por compras o por fabricación en la planta. Esta información se obtiene de los registros de inventarios y de las compras realizadas en un período determinado” (21:12).

Es de suma importancia porque al empresario o accionista le interesa saber qué tan rápido o cada cuanto tiempo recupera su inversión en mercancía comprada y almacenada obteniendo alguna ganancia. Esta información es de utilidad al Gerente de Compras y personal que controla los inventarios para programar el “justo a tiempo”, sus actividades de abastecimiento, y a la persona que lleva el control sobre el punto de reorden le facilita su cálculo matemático y estadístico.

Con todo lo anterior se llega a comprender la importancia de la información que se puede obtener. Por ejemplo si un artículo tiene una rotación de una vez al año, el empresario tendría que esperar mucho tiempo para recuperar toda su inversión y de igual forma soportar los gastos de almacenamiento durante todo ese tiempo.

Sin embargo al considerar el otro lado de la moneda, una rotación alta reduce los gastos de almacenamiento pero a la vez se incrementan los costos de abastecimiento por el mayor número de veces que se tiene que activar y registrar los costos de operación y de compras.

2.6.6 CÓDIGO DE BARRAS

“El código de barras es conocido como la tecnología de captura automática de información que permite identificar productos y servicios mediante un código numérico combinado generalmente con otro alfabético; es un sistema sumamente fácil de implementarse en cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o función” (21:12).

Los códigos numéricos y alfabéticos se representan gráficamente por un símbolo rectangular, un conjunto de barras y espacios que permiten la lectura automática de la información; con un láser de pistola, plano o de lápiz se realiza la lectura que identifica el producto.

“El código de barras presenta dos características principales en su utilización: La rapidez y la seguridad en la transmisión de la información. Un código conteniendo información de veinte caracteres, puede ser leído, decodificado e ingresado a una computadora en menos de un segundo, constituyendo un ahorro en tiempo de más de siete veces que si se hiciera en forma manual. Además, la transmisión fiel garantiza una seguridad del 100% de los datos” (21:13).

Servicios que presta: El código de barras tiene varias aplicaciones en diversas áreas tales como: Identificar productos que venden en los supermercados, toda clase de bienes, documentos, control de acceso a determinadas áreas, etc.

Su Aplicación en el Control de Inventarios: En almacenes el empleo del código de barras para identificar los anaqueles y los productos reducirá significativamente el tiempo y el esfuerzo para efectuar inventarios físicos, aumentando al mismo tiempo la exactitud de los conteos.

Ventajas de la Identificación Mediante el Código de Barras

- Reduce errores en la captura de datos.
- Aumenta la velocidad para calcular datos.
- Aumenta la veracidad de los datos.
- Incrementa la eficiencia de operación.

Por eso es acertado decir que el código de barras se puede utilizar en cualquier parte donde se requiera capturar información codificada previamente en una base de datos, y es una herramienta que se puede aplicar para obtener una eficiente administración de inventarios.

CAPÍTULO III ADMINISTRACIÓN

Administrar una empresa es lograr que se hagan las cosas que deben hacerse, los recursos para que puedan ser transformados en bienes o servicios, deben ser administrados.

3.1 DEFINICIÓN

La administración se puede definir como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros.

“Es un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”. (7:2).

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas que laboran o trabajan en grupo, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. “Es el proceso en el que las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, es aplicable a los administradores en todo tipo de corporación y en todos los niveles de ella” (17: 310).

3.2 ELEMENTOS

Se pueden mencionar los siguientes elementos básicos:

- Dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información.
- Dirección eficaz de las actividades y colaboración de otras personas.
- Proceso social responsable de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa.
- Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás. Técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado.
- Técnica para determinar, clarificar y realizar los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular
- Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos.
- Logro de un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.
- Empleo de autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables y consecuentemente a los grupos que ellos comandan.
- Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva.
- Ordenamiento sistemático de medios y uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.
- Conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.

- Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

3.3 CARACTERÍSTICAS

La administración cuenta con características que la hacen distinguirse de las demás técnicas y procedimientos existentes en cualquier entidad económica, entre ellas se encuentran las siguientes

Universalidad: El fenómeno administrativo se da en cualquier parte, es decir donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en las empresas económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc. El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador

Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa, se están dando la mayor parte de los elementos administrativos, así como ejemplo: Al hacer los planes, no se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

Unidad Jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración, así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General hasta el último mayordomo. La administración sigue un propósito.

Medio de Impacto: Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. La administración influye en su medio ambiente y está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo.

Es actividad y no Persona: La administración no es gente, es una actividad. Las personas que administran pueden ser designadas como Directores, o Gerentes de Áreas.

Efectividad Administrativa: La efectividad administrativa requiere la utilización de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. Poseer habilidad técnica es importante para cumplir con el trabajo asignado.

Es Intangible: La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos. Los que la practican no son necesariamente, los propietarios; es decir administrador y propietario, no son sinónimos.

3.4 IMPORTANCIA

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes, proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

La importancia de la administración, son los hechos que la demuestran objetivamente, se aplica a todo tipo de empresa, y el éxito de cualquier entidad depende de su buena administración. Una adecuada administración eleva la productividad. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

3.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Gerente exitoso lleva a cabo de forma capaz, funciones administrativas básicas generales, sin importar el nivel en una organización y en forma simultánea. Mediante la combinación de compartir la responsabilidad por medio de encargos y delegar autoridad es que un Gerente puede hacer que otros niveles respondan para lograr que el trabajo se realice correctamente.

“El proceso administrativo es el conjunto de pasos, fases o etapas mediante las cuales se realiza la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (25:2).

3.6 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para llevar a cabo un proceso administrativo de forma eficiente, existen fases o etapas por medio de las cuales en forma ordenada se realizan las diferentes actividades necesarias para lograr el éxito de la organización, y estas fases son las siguientes

3.6.1 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 la determinación de tiempo necesario para su realización, es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan los problemas pasados y se desglosan planes y programas para el futuro”. (25:2).

En la planeación se seleccionan misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones.

La planeación implica que los administradores piensen con anticipación, a través de sus objetivos y acciones, que deben basarse en algún método, plan o lógica, más que en simple suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.

Debe planearse para

- a) Establecer una dirección general hacia el futuro de la organización, como aumentar utilidades, lograr mayor participación en el mercado y la responsabilidad social.
- b) Identificar y destinar los recursos de la organización al logro de sus metas.
- c) Decidir cuáles tareas deben realizarse para alcanzar esas metas.
- d) Mejorar las probabilidades de lograr las metas de una organización al crear cambios deseables, mejorar la productividad y mantener la estabilidad de la organización.
- e) Fomentar el aprendizaje en toda la organización, incluyendo el descubrimiento de problemas clave, oportunidades y nuevas estrategias.

Tipos de Planeación

Estratégica

“La estrategia es la forma de llevar a cabo las acciones. Es la búsqueda para superar los obstáculos y lograr los objetivos” (17: 311).

La planeación estratégica está a cargo de los altos niveles, quienes elaboran las metas que los ejecutivos deben conseguir, define los objetivos de la empresa considerando la influencia interna y externa o ajena a la empresa.

A largo plazo

“La planeación a largo plazo se realiza para un intervalo de tiempo más corto que la planeación estratégica, por lo regular de uno a cinco años, y considera asuntos más específicos de variables como: Condiciones de mercado, objetivos financieros y los recursos necesarios para cumplir con la misión, esta planeación se hace en el contexto de un plan estratégico” (17:311).

Operacional

La planeación operacional asegura que esté disponible la combinación correcta de recursos en el momento apropiado para producir un bien o servicio para el cliente, se realiza con un intervalo de tiempo generalmente de un año o menos. En esta planeación el primer paso es definir los objetivos, el siguiente, la designación de responsabilidades. El ejecutivo divide los objetivos y asigna la responsabilidad de esas partes a diversas unidades o personas.

3.6.2 ORGANIZACIÓN

La palabra organización viene del griego “Organon” que significa instrumento.

“Organización es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales

y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (25:18).

Es un proceso que se lleva a cabo mediante la planeación, no es un fin en sí mismo. Los conceptos básicos de la organización son analizar, identificar y definir el trabajo para cumplir los objetivos de la empresa. Si este proceso se lleva a cabo de manera apropiada, resultará en una agrupación lógica del trabajo y en un medio para que las personas colaboren con la eficiencia en el logro de los objetivos.

Elementos de la Organización

Los elementos de la organización son todos aquellos que inciden en la estructura organizacional de toda empresa, entre sus elementos se pueden mencionar los siguientes:

División del Trabajo y Alargamiento de la Tarea: La división del trabajo se refiere al grado en que una organización se subdivide y asigna a diferentes individuos las tareas que han de ejecutarse. La división del trabajo incluye el análisis de puestos que consisten en observar al que ocupa el puesto, entrevistarlo, una descripción escrita preparada por él mismo, la descripción de las operaciones de puestos ya existentes, el examen de las herramientas y los materiales, y el realizar efectivamente el trabajo y la evidencia del alargamiento de la tarea que consiste en que el trabajador realice un conjunto más amplio de tareas y que el resultado sea el producto completo.

Formas de Departamentalización: Cuando se lleva a cabo la división del trabajo en toda una organización con grupos de empleados, el término departamentalización se aplica a este proceso. En general, cuando se trata de departamentalización la mayor preocupación es con el tipo de agrupación utilizado en niveles superiores.

3.6.3 INTEGRACIÓN

La integración es otra fase del proceso administrativo en el cual se obtienen y se armonizan los elementos materiales y humanos desde el punto de vista teórico y práctico para un adecuado funcionamiento de la empresa.

“Consiste en seleccionar al personal competente para los puestos de la organización, familiarizándolo con el trabajo, mejorando su desempeño mediante la instrucción y la práctica y ayudando a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades” (25:20).

“La función de la integración es mantener en forma permanente una adecuada relación entre las instalaciones, equipo y el elemento humano, en virtud que las dos primeras tienen que estar de acuerdo a la tecnología el factor humano debe mantenerse en constante capacitación y ascensos para que en cierto modo la empresa moderna obtenga mejores resultados a través del incentivo al personal”. (10:146).

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Elementos de la Integración

- **Selección:** Es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la empresa a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese mismo momento o en el futuro. De la adecuación de hombres y funciones (el hombre adecuado para el puesto adecuado).
- **De la Provisión de Elementos Administrativos:** Debe proveerse a cada miembro de una empresa, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente con eficiencia de las obligaciones de su puesto. El desarrollo es un método sistemático integrado y planeado que se realiza a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para elevar la eficacia de grupos de personas o de una unidad organizacional importante.
- **De la Importancia de la Introducción Adecuada:** El momento en que elemento humano se integra a una empresa tiene especial importancia y por ello, debe dársele un cuidado especial. La introducción es una técnica sencilla, que puede dar gran rendimiento. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más óptima y rápidamente que sea posible al organismo social.

3.6.4 DIRECCIÓN

La Dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

“Por medio de la dirección la actividad administrativa se conduce, orienta y motiva a los subordinados para lograr resultados mediante las acciones necesarias y la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador o Gerente, ejercida a base de decisiones, y delegar la autoridad a los mandos medios” (16:149).

Elementos de la Dirección

- ✓ **Motivación:** Es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

- ✓ **Comunicación:** Es un proceso por medio del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.
- ✓ **Liderazgo:** Es el proceso de influir sobre las personas que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo.
- ✓ **Supervisión:** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

3.6.5 CONTROL

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado. Es medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos, con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de éstas, el control facilita el cumplimiento de los planes; planeación y control están estrechamente relacionados, no obstante desde el punto de vista conceptual es conveniente separarlos, porque sin planes y objetivos, el control no es posible. “La función del control es garantizar el éxito de los planes mediante la detección de desviaciones respecto de ellos y la disposición de una base para comprender acciones destinadas a corregir desviaciones indeseables potenciales o reales” (17:308).

Elementos del Control

- ✓ **Relación de lo Planeado:** Siempre existe el control para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Varias de las técnicas de planeación lo son también de control.
- ✓ **Medición:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- ✓ **Detectar Desviaciones:** Una de las funciones inherentes al control es describir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- ✓ **Establecer medidas correctivas:** El objetivo del control es prever y corregir los errores.

CAPÍTULO IV SISTEMATIZACIÓN

La Sistematización se encarga de desarrollar sistemas y procedimientos eficientes, entendiéndose por eficiencia 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.

4.1 SISTEMA

Es un conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como finalidad lograr determinados objetivos. “Etimológicamente sistema es una voz derivada del griego Symes-tanai que quiere decir colocar junto, reunir un todo, también puede definirse como un conjunto de variables que intervienen, interactuando para la consecución de un objetivo, es un conjunto o arreglo de partes dispuestas con orden y de acuerdo a un plan o esquema” (24:1).

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Los sistemas poseen ciertas características comunes que son las siguientes

✓ **Jerarquía Ilimitada**

Cada sistema es parte de un sistema mayor y a cada una de esas partes se le denomina subsistema.

✓ **Interconexión de sus Elementos**

Los elementos son los entes capaces de producir las acciones que debidamente combinadas pueden lograr el objetivo establecido. Las interrelaciones son las transacciones entre los elementos de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado.

✓ **Organización Interna**

A cada sistema en particular le corresponde una organización o modo específico de interconexión e interacción de los componentes que lo forman, cuanto más complejo es un sistema, más compleja será su estructura.

✓ **Interdependencia**

Las partes o subsistemas de un sistema son mutuamente dependientes y por lo tanto los cambios que sucedan en alguno de ellos afectarán en el comportamiento de los otros.

✓ **Evolución Constante**

Un sistema no es estático, sino que evoluciona constantemente según lo exijan las circunstancias, la supervivencia de un sistema depende de los cambios que se le

introduzcan en la medida que sea evaluado y rediseñado, para adecuar su funcionamiento a los cambios que se dan en el ambiente.

4.3 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS

El campo de los sistemas es parte integral del trabajo de todo ejecutivo o sea que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados, tiene en su trabajo una responsabilidad inherente de los sistemas, procedimientos o métodos que emplean él y los subordinados, por lo tanto los sistemas deben considerarse como un campo de actividades que se identifica con las labores de todo supervisor.

La ubicación de los sistemas y procedimientos de trabajo se encuentra en el elemento administrativo de la planeación que es el momento donde se define como se van a hacer las cosas.

4.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Para fines de estudiar los sistemas dentro de un organismo social, fundamentalmente se pueden mencionar los que se enumeran a continuación.

4.4.1 SISTEMAS NATURALES

Son los sistemas que encontramos en la naturaleza, los que no han sido creados por el hombre. Por ejemplo, el sistema planetario.

4.4.2 SISTEMAS ARTIFICIALES

Son los sistemas que han sido creados por el hombre. Por ejemplo, los sistemas políticos y el sistema bancario.

4.4.2.1 SISTEMA ADMINISTRATIVO

Se encuentra dentro de los sistemas artificiales y a través de su análisis se puede conocer y mejorar el funcionamiento de cualquier empresa. "Es el conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos, interconectados e interactuando entre sí para planear, organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos, sociales y políticos de toda institución" (24:5).

Es el único sistema de control interno y representa el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos, métodos operacionales y contables, para ayudar mediante el establecimiento de un medio adecuado al logro de objetivos tales como:

- ✓ Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- ✓ Coordinar sus funciones

- ✓ Mantener una ejecutoria eficiente.
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a políticas establecidas.
- ✓ Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- ✓ **El Control del Medio Ambiente:** Todos los sistemas operan dentro de un entorno. Este es el medio ambiente que rodea el sistema, afectándolo y siendo afectado por él.
- ✓ **Control Organizativo:** Cada área funcional o departamento tiene sus propios sistemas para agrupar y utilizar la información. Cada uno de los sistemas es independiente ya que lo utiliza el departamento en el cual reside, sin embargo cada uno es parte de la organización, están integrados a otros sistemas o departamentos.
- ✓ **Control Operativo:** Éste se encuentra relacionado con las actividades operativas (Ventas, Pedidos, Personal, Compras), apoya las actividades de toma de decisiones, en particular aquellas que se comprenden muy bien, son repetitivas y estructuradas.
- ✓ **Control del Sistema de Información:** Es el proceso que mide el funcionamiento actual y lo guía hacia una meta predeterminada." Los sistemas pueden ser controlados según diferentes grados de complejidad. El control en los sistemas es esencial para tener una actividad y una existencia continuas" (7:190).

4.4.2.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Se refiere al conjunto de políticas, procedimientos, diagramas de flujo y formularios que en conjunto forman el Manual de Políticas y Procedimientos, el cual es diseñado por la administración de una empresa.

Importancia de un Sistema de Administración de Inventarios

Un Sistema de Administración de Inventarios es primordial dentro de un proceso de producción, ya que existen diversos procedimientos que nos van a garantizar como empresa, lograr la satisfacción de llegar a obtener un nivel óptimo de producción o compras. Un sistema consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que ayudan a la empresa a que se cumpla lo siguiente:

- Asegurar la continuidad de las compras, brindando la seguridad que no exista escasez de materia prima o mercadería para la venta.
- Reducir el riesgo de pérdidas o robos de inventarios.
- Detectar inventarios obsoletos
- Tener un control real de las existencias.
- Detectar consumos excesivos de materiales
- Contar con el inventario de mercadería suficiente para hacer frente a la demanda de los diferentes clientes.

- Obtener una correcta salvaguarda, custodia, distribución, acomodo y movimiento de inventarios.
- Tener el inventario asegurado contra siniestro y robos.
- No pagar precios altos por la mercadería al cotizar previamente en el mercado.
- Contar con una codificación del inventario para facilitar los conteos.

4.5 DEFINICIÓN DE SISTEMATIZACIÓN

“Consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional y estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa. Es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa, sus funciones administrativas, de producción, mercadeo, finanzas, relaciones laborales, etc., son ejecutadas por medio de rutinas, sistemas o procedimientos” (24:8).

4.6 ETAPAS DE LA SISTEMATIZACIÓN

El proceso de sistematización deberá iniciarse con una cuidadosa preparación y previa determinación del curso de acción que se habrá de seguir, que comprende las fases o etapas siguientes

4.6.1 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, por lo que implica

- a) **Definir el problema:** Detectar las principales fallas a resolver.
- b) **Definir el objetivo del estudio:** Tendrá que convenirse con la autoridad encargada afectada.
- c) **Investigación preliminar:** Definido el objetivo del estudio es conveniente llevar a cabo un reconocimiento previo que se ponga en contacto con la realidad que se va a estudiar y que dé una idea de la magnitud de las tareas.

4.6.2 Investigación

La fase de la investigación permite conocer el sistema actual, las necesidades que se presentan dentro de la empresa, de igual forma al conocimiento de la estructura y el propósito de la misma.

El analista debe comprender la empresa en su verdadera perspectiva para lo cual se auxilia de las técnicas de observación, inspección (investigación documental), entrevista y cuestionario.

4.6.3 Análisis

En esta fase se asegura el haber comprendido la naturaleza del problema, es decir, entender claramente el sistema y sus partes, captando sin problema los detalles y pormenores del sistema adecuado para la empresa, cómo identificar las necesidades, evaluar la viabilidad del sistema y realizar un análisis técnico para ver si es posible realizarlo y si se cuenta con los recursos económicos para llevarlo a cabo.

El análisis tiene como finalidad comprender el problema actual, pero sobre todo servir de base para formular nuevas interrogantes para vislumbrar nuevos desafíos y realizar los cambios que las nuevas condiciones exijan.

Las técnicas de análisis sirven para concentrar la información recopilada en la fase de investigación para facilitar su examen y entre ellas se pueden mencionar las siguientes

- **Gráfica de Distribución de Trabajo:** Es un cuadro gráfico de doble entrada, multicolumnar donde se registran actividades genéricas y específicas, los nombres de las personas, cargo que ocupan y las horas asignadas a cada actividad, que sirve para analizar la distribución de cargas de trabajo, determinar tiempos, duplicaciones innecesarias y homogeneidades relevantes.
- **Gráfica o Diagrama de Recorrido:** 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.
- **Diagrama de Flujo:** Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de producción o de prestación de un servicio, señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procedimientos.
- **Gráfica de Distribución de Oficina:** También llamado Diagrama de Distribución de Espacio y muestra la distribución en planta, para generar el adecuado acondicionamiento de los elementos en un espacio determinado, muestra la ubicación en un momento determinado de espacios, muebles y máquinas y sirve para proponer una ubicación mejorada.
- **Lluvia de Ideas:** Esta técnica permite obtener de un grupo información pertinente y en forma rápida, ya sea en reuniones o asambleas o bien en grupos reducidos

organizados. Los temas son abiertos y lo que se busca es recolectar todas las ideas y percepciones que los participantes tienen sobre un tema.

4.6.4 Diseño

Al diseñar un sistema, se especifican los procedimientos concretos que se utilizarán en el procesamiento de la información, a través de los manuales y flujogramas que indicarán el camino a seguir.

El diseño permite visualizar el proceso y sus implicaciones, se actualiza la palabra diseño para expresar que la propuesta se puede ir ajustando sobre la marcha.

4.6.5 Implantación ó Implementación

Después de revisar el diseño se procede a implementarlo, poniendo en práctica el control y ejecución de proyectos. Se debe medir cada paso para determinar si efectivamente se está caminando en la dirección correcta. En esta etapa de implementación se obtienen los programas ya funcionando, verificando los resultados de las pruebas del sistema implementado. “En numerosas ocasiones un magnífico sistema no puede ser implantado porque no se sabe lograr su aprobación, no se sabe vender, porque no se logra cooperación para vencer la resistencia del cambio” (11:352).

4.7 El Manual

Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre: Organización, Políticas y Procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (1:270).

4.8 Tipos de Manuales

4.8.1 Manual de Organización: Describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

Es un instrumento de normalización de actividades y de operación fija, que contiene una serie de instrucciones escritas y que normalmente se clasifica en objetivos, definiciones explicaciones, normas, procedimientos y guías de trabajo (descripciones de puestos e instructivos).

El Manual puede considerarse como un código, que define y establece detalladamente las orientaciones básicas y los pasos que debe seguir cada uno de los miembros de una unidad productiva para el desarrollo de las actividades empresariales, respondiendo no solamente a la pregunta ¿Qué debe hacerse? sino indicando a su vez ¿Quién debe hacerlo? Y ¿Qué necesita para hacerlo? el Manual es un documento al que puede recurrir el trabajador para que lo oriente al respecto de su puesto, de la relación que guarda con los demás y de la institución en sí. Servirá al jefe cuando necesite hacer sustituciones temporales debido a que en él se describen las principales actividades de todos los puestos.

Objetivos de su Elaboración

Dentro de los objetivos de la elaboración de un Manual de Organización se pueden mencionar los siguientes

- Proporcionar al personal el instrumento necesario para la interpretación correcta de las actividades que les han sido asignadas.
- Normalizar las actividades a nivel de cada puesto para evitar la duplicidad de funciones.
- Permitir una adecuada interrelación entre cada uno de los puestos y su nivel superior de jerarquía y en general, entre todas las jerarquías existentes en la empresa
- Proporcionar las bases a través de las cuales se logra la simplificación del trabajo y por ende derivar de allí a la especialización (principio básico de la organización)
- Facilitar la instrucción del personal.
- Lograr la mayor eficiencia tanto a nivel individual como colectivo.

4.8.2 Manual de Procedimientos y Normas

Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos y las normas a cumplir por los miembros de la empresa.

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas. El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Importancia del Manual de Procedimientos

Transmite sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de Auditoría, la evaluación de Control Interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designan a cada uno de los miembros de la empresa.

Objetivo del Manual de Procedimientos

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, con el fin de conseguir:

- Presentar una visión integral de cómo opera la empresa.
- Mostrar las funciones de cada unidad administrativa.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Presentar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a la empresa.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.8.3 Manual de Políticas

Contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

4.8.4 Manual del Empleado o de Inducción

El Manual de Inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma, tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que ofrece, las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá como base fundamental para que de esa forma se integre rápida y adecuadamente a la empresa y con el personal que la conforma, y así dé inicio al desarrollo de sus actividades.

4.9 Clasificación de los Manuales

Por su contenido	Por su función específica
Manual de Historia de la empresa	Manual de Producción
Manual de Organización	Manual de Compras
Manual de Políticas	Manual de Ventas
Manual de Procedimientos	Manual de Finanzas
Manual de Adiestramiento o Instructivo	Manual de Contabilidad
Manual Técnico	Manual de Crédito y Cobranza
	Manual de Personal
	Manuales Generales

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

APLICACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO

En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa objeto de análisis, Organigrama de la empresa Oportunidad, S. A. y la descripción de cada uno de los departamentos que la integran. De igual forma se muestra el manejo y control actual de los inventarios.

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ANÁLISIS

5.1.1 Organización Legal

La empresa fue inscrita en el Registro Mercantil el 21 de junio de 2002, según Escritura Constitutiva número setenta y seis autorizada por el Lic. Gonzalo Ortiz Morales, fue constituida como Sociedad Anónima con domicilio en la ciudad de Guatemala por los señores Lic. José Francisco Herrera Duarte, Diana Jaqueline González Flores y Pedro Rafael Gómez Orozco, por un plazo de operación indefinido, bajo la denominación “OPORTUNIDAD, SOCIEDAD ANÓNIMA”, que podrá abreviarse como “OPORTUNIDAD, S. A.” Tiene como objeto principal la compra, venta, distribución y comercialización de todo tipo de calzado.

Su capital social es de Q. 200,000.00 representado y dividido en 100 acciones comunes nominativas de Q. 2,000.00 cada una.

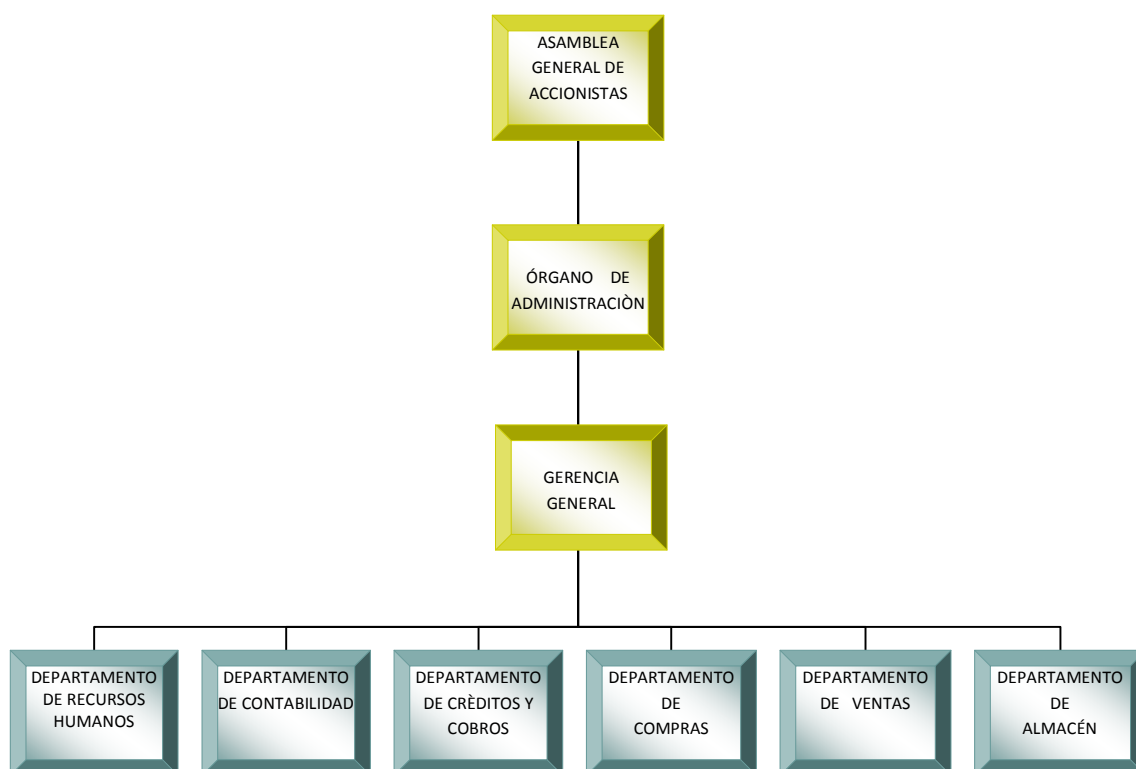
5.1.2 Estructura Administrativa

Para que la empresa pueda cumplir con sus funciones de manera eficiente y lograr los objetivos trazados, es necesario que posea una adecuada estructura administrativa y organizacional que le permita reunir los elementos necesarios para tal fin.

A continuación se muestra la estructura administrativa de la Empresa Oportunidad, S. A.

La empresa cuenta con un total de 48 empleados y está estructurada por departamentos, que brevemente se describen a continuación del organigrama que se presenta.

5.1.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA OPORTUNIDAD, S. A.



Fuente: Propia

El organigrama presentado anteriormente está integrado por los departamentos que se describen a continuación:

Asamblea General de Accionistas

Está integrada por todos los accionistas dueños de la empresa, generalmente se reúne una vez al año para discutir, aprobar o desaprobar los Estados Financieros de la empresa, también reciben el Informe de la Administración y del Órgano fiscalizador; en casos especiales efectúan reuniones extraordinarias para tratar asuntos relacionados con el movimiento de las acciones y el capital. Estas asambleas son presididas por el presidente del Consejo de Administración.

Órgano de Administración

A este órgano se le conoce como Consejo de Administración y está integrado por cinco personas (el máximo es de siete), y le corresponde dirigir, supervisar y controlar la administración de la sociedad y dar instrucciones a la Gerencia para la ejecución de sus resoluciones, en resumen, tiene a su cargo la dirección de los negocios sociales y la administración de la sociedad.

Gerencia General

Es el órgano ejecutivo de la sociedad y tiene la administración ordinaria y normal de la misma, así también contrata a los gerentes que estarán bajo su dirección y que contribuyen en la administración de la empresa. Es también responsable de velar por el cumplimiento de políticas y evaluar nuevos proyectos o nuevos contratos.

Departamento de Recursos Humanos

Es el responsable de la selección y reclutamiento de personal, inducción y capacitación, control de entradas y salidas de personal, elaboración de nóminas y todo lo concerniente con las altas, bajas, certificados de trabajo, control de vacaciones, en resumen todo lo relacionado con el personal de la empresa.

Departamento de Contabilidad

Es el responsable de efectuar los registros contables, generar Estados Financieros y proporcionar todos los informes financieros que le sean requeridos por los demás departamentos.

Departamento de Créditos y Cobros

Este departamento tiene bajo su responsabilidad la autorización de los créditos, verificación de los límites de crédito, traslado de la orden al departamento de facturación, planear y efectuar la gestión de cobros.

Departamento de Compras

Este departamento es responsable de realizar las diferentes cotizaciones de precios, solicitar autorizaciones para las compras que se efectúan tanto de mercaderías como de insumos para ser utilizados por el personal de los diferentes departamentos, solicitar y recibir los pedidos a los proveedores.

Departamento de Ventas

La compañía cuenta con cinco vendedores a los cuales se les asigna un territorio de acción, la función de ellos es visitar a los clientes para ofrecer sus productos, son los responsables de llevar y elaborar el pedido solicitado por el cliente y del cálculo de precios, estos documentos son trasladados al Departamento de Almacén para que sean surtidos los pedidos a la mayor brevedad posible.

Departamento de Almacén

Garantiza que los bienes resguardados permanezcan organizados, controlados, seguros y en óptimas condiciones de uso para que una vez que vayan a ser entregados cumplan con las necesidades para la que fueron destinados.

Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes

- ✓ Controlar y registrar las entradas y salidas de los bienes resguardados
- ✓ Mantener organizados y ordenados los bienes almacenados
- ✓ Realizar el levantamiento físico y mantener actualizado el inventario de los bienes resguardados
- ✓ Propiciar y acatar las normas de seguridad e higiene que prevengan accidentes, robos y contingencias
- ✓ Controlar y restringir el acceso a personas ajenas al departamento e institución.
- ✓ Atender a las personas que soliciten entrega de producto y realizar dichas entregas previa Orden de Salida autorizada por autoridad competente
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

5.1.4 PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Previo a realizar la propuesta de Sistematización para el Manejo y control de Inventarios en la Empresa Oportunidad, S. A. es importante acordar los términos del trabajo, para lo cual se hace necesario que el Contador Público y Auditor dirija una Propuesta de Servicios Profesionales para que la Gerencia esté enterada de los objetivos y condiciones del trabajo a realizar, y que los mismos sean aceptados y acordados entre las partes.

MORALES GONZÁLEZ Y ASOCIADOS, S. C.
13 CALLE 14-75 ZONA 3, 5TO. NIVEL OFICINA 305
TELÉFONOS: 24338167-24338168

Guatemala, 25 de Marzo de 2010

Señores
Consejo de Administración
Empresa Oportunidad, S. A.
Ciudad

Estimados Señores:

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

Objetivo del Trabajo Propuesto

Evaluar las políticas y procedimientos de Control Interno existentes en el Área de Inventarios, determinar los procedimientos adecuados para que las transacciones llevadas a cabo en el Área de Inventarios de la Empresa Comercializadora de Calzado Oportunidad, S. A. sean ejecutadas de acuerdo con lo establecido por la Administración y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y tomar como medida de evaluación el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Como producto de nuestro trabajo entregaremos lo siguiente

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

Programa de Trabajo

El trabajo a realizar se desarrollará aplicando los Procedimientos y Técnicas de Auditoría que se consideren necesarias en virtud de las circunstancias y enfocadas a cumplir con el trabajo propuesto.

Forma en que se llevará a cabo el trabajo propuesto

1. Levantamiento de datos sobre controles existentes
En esta etapa se hará una recolección de datos correspondientes al Control Interno de la Empresa.

2. Evaluación de Procedimientos
Esta fase se realizará en las instalaciones de la empresa y se refiere al trabajo de cuestionar, narrar y graficar los procedimientos actuales de todas las transacciones de la operatoria de los Departamentos de Almacén, Compras y Ventas, por medio de cuestionarios y cédulas narrativas, estableciendo debilidades de Control Interno existente.

3. Con base al análisis y deficiencias detectadas se hará la preparación de la Carta a la Gerencia y el Informe de la propuesta de sistematización.
La preparación del Informe se llevará a cabo en nuestra oficina y la discusión del Diseño de Sistematización en las oficinas de la empresa Oportunidad, S. A.

Tiempo y Honorarios

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

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

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

Atentamente,

Licda. Helen Estrada Ramos
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 9823



Oportunidad, S. A.
17 Avenida 26-75 Zona 11
Guatemala, Guatemala
Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909

CARTA COMPROMISO

Guatemala, 10 de Abril de 2010.

Licenciado
José Francisco Herrera Duarte
Presidente Junta Directiva
Empresa Oportunidad, S. A.
Guatemala, Ciudad.

Respetable Lic. Herrera:

Usted ha solicitado que se le presente una propuesta de sistematización para el manejo del área de inventarios para su empresa, debido a la falta de controles y procedimientos que tiene actualmente en dicha área, incluyendo los procedimientos adecuados para que las transacciones llevadas a cabo sean ejecutadas de acuerdo con lo establecido por la administración y, tomando como referencia el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009.

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

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

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

Sin otro particular quedo de usted,

Atentamente,

Licda. Helen Estrada Ramos
Contador Público y Auditor
Colegiado 9823



Oportunidad, S. A.
17 Avenida 26-75 Zona 11
Guatemala, Guatemala
Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909

5.1.5 CARTA DE ACEPTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Guatemala, 15 de Abril de 2010

Licenciado
José Francisco Herrera Duarte
Presidente Junta Directiva
Empira Oportunidad, S. A.
Guatemala, Ciudad.

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

Aceptada: Lic. José Francisco Herrera Duarte Firma _____

Fecha: 17 de Abril de 2010.

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

5.1.6 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN	P. T.	PÁGINA
Planificación de la Sistematización para el Manejo del Área de Inventarios	PG	52
Programa de la Sistematización para el Área de Inventarios	A-1	56
Cuestionario de Control Interno	B-1	58
Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Compras	C-1	64
Flujograma del Proceso de Compras	C-2	66
Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Almacén	D-1	69
Flujograma del Proceso de Ingresos de Almacén	D-2	72
Flujograma del Proceso de Salidas de Almacén	D-3	73
Cédula Narrativa de Control Interno en el Departamento de Ventas	E-1	74
Flujograma del Proceso de Ventas	E-2	76
Cédula de Deficiencias de Control Interno de Inventarios	F-1	78
Determinación de los Problemas más Frecuentes de Control Interno de Inventarios	G-1	81
Informe de Hallazgos y Recomendaciones	H-1	84

5.2 MANEJO Y CONTROL ACTUAL DE LOS INVENTARIOS

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD, S. A.</p> <p style="text-align: center;">SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS</p> <p style="text-align: center;">PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR</p> <p style="text-align: center;">1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</p>	P.T		PG 1/4	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	25/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

I) Propósito

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

II) Información General

La empresa objeto de análisis inició sus operaciones mercantiles el 21 de junio de 2002, siendo constituida el catorce de junio del mismo año, por el Notario Gonzalo Ortiz Morales según se hace constar en la Escritura Pública número SETENTA Y SEIS, con fecha de inscripción provisional y definitiva el 25 de junio y 29 de agosto de 2002 respectivamente. Fue constituida por los señores Lic. José Francisco Herrera Duarte, Diana Jaqueline González Flores y Pedro Rafael Gómez Orozco, por un plazo indefinido, bajo la denominación "OPORTUNIDAD, SOCIEDAD ANÓNIMA, que podrá abreviarse como OPORTUNIDAD, S. A., que tiene como objeto principal, la compra, venta, distribución, comercialización de todo tipo de calzado. Actualmente Oportunidad, S. A. se encuentra administrada de la forma siguiente

Presidente

Lic. José Francisco Herrera Duarte

Vicepresidente

Licda. Diana Jaqueline González Flores

OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	P.T		PG 2/4	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	25/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

Gerente General	Lic. Ismar Noel Aldana Robles
Gerente de Recursos Humanos	Lic. Isaías Benjamín Rosas
Gerente de Compras	Licda. Adela Esmeralda García Torres
Gerente de Ventas	Licda. Virginia Quiroz Ochoa
Gerente de Créditos y Cobros	Lic. José Joaquín Figueroa Peláez
Contador General	Lic. José Antonio Alvarado Gómez
Jefe de Almacén	PC. Javier de León.

III) Información Específica

La actividad principal de la Empresa Oportunidad, S. A. es la compra, venta y distribución por mayor y menor de todo tipo de calzado, opera en el territorio nacional, se encuentra ubicada en la ciudad Capital de Guatemala, realiza su comercialización por medio de agentes vendedores designados por áreas geográficas. Sus principales clientes son zapaterías particulares y comerciantes individuales ubicados en los diferentes mercados del país, quienes distribuyen el producto al consumidor final, sus proveedores se encuentran radicados principalmente en el departamento de Guatemala.

El capital social de Oportunidad, S. A. es de doscientos mil quetzales (Q.200,000.00) representado y dividido en 100 acciones comunes nominativas de dos mil quetzales (Q.2,000.00) cada una.

OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	P.T		PG 3/4	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	25/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

IV) Enfoque del Examen

a) Alcance

La evaluación se enfocará en el área de inventarios específicamente, tomando en cuenta el manejo de los mismos en otros departamentos (Compras y Ventas), correspondiente al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2009. El trabajo se efectuará con base a Normas Internacionales de Auditoría.

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

El trabajo será realizado por un Auditor y se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa Oportunidad, S. A. y la fecha de ejecución será del 25 de abril al 04 de junio 2010.

b) Preparación de Cédulas y Análisis

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

- Cuestionario General de Control Interno del Área de Inventarios.
- Cédula Narrativa de Control Interno del Área de Inventarios (en el Departamento de Compras) y Flujograma
- Cédula Narrativa de Control Interno en Área de Inventarios (Departamento de Almacén), y Flujogramas de Ingresos y Salidas de Almacén respectivamente.
- Cédula Narrativa de Control Interno del Área de Inventarios (en el Departamento de Ventas) y Flujograma.
- Cédula de Deficiencias de Control Interno en el Área de Inventarios.
- Cédula de los Problemas más Frecuentes de Control Interno.
- Propuesta de Sistematización para el Manejo y Control de Inventarios

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD, S. A.</p> <p style="text-align: center;">SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS</p> <p style="text-align: center;">PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR</p> <p style="text-align: center;">1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009</p>	P.T		PG 4/4	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	25/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

V) Personal y Presupuesto de Tiempo

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

VI) Reportes a emitir

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

GERENTE GENERAL

AUDITORÍA EXTERNA.

OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS PROGRAMA DEL TRABAJO A REALIZAR 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	P.T		A-1 1/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	26/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

Objetivos

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

Alcance

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

OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS PROGRAMA DEL TRABAJO A REALIZAR 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	P.T		A-1 2/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	26/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

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

5.2.1	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		B-1 1/6	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	27/04/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

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

5.2.1	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		B-1 2/6	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	27/04/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

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

5.2.1	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		B-1 3/6	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	27/04/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

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

5.2.1	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		B-1 4/6	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	27/04/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

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

5.2.1 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		B-1 5/6	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	27/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

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

CONTADOR GENERAL

AUDITORÍA EXTERNA.

5.2.1 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		B-1 6/6	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	27/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	05/05/2010

CONCLUSIONES

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

AUDITORÍA EXTERNA

5.2.2 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE COMPRAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		C-1 1/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	28/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	06/05/2010

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

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

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

El proceso se inicia cuando la persona encargada de elaborar los pedidos pide información al Departamento de Ventas, para conocer qué productos han sido solicitados por los clientes seguidamente verifica en bodega la existencia de dichos artículos para determinar si son suficientes o no para cubrir dichos pedidos, por lo regular las unidades vendidas se reponen cuando se vende el último par de zapatos en existencia o bien cuando hay muy poca cantidad para cubrir la demanda.

En el caso de no haber suficiente inventario, esta persona cotiza por teléfono con los diferentes proveedores, seguidamente compara precios y prepara el pedido con base a su experiencia, presenta el pedido al Gerente de Compras para su correspondiente autorización. El Gerente de Compras revisa el pedido, si no está correcto lo regresa al Auxiliar para su corrección, si está correcto, lo firma autorizándolo para su envío.

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

5.2.2 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE COMPRAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		C-1 2/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	28/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	06/05/2010

Las condiciones impuestas por los proveedores, según cartas y contratos firmados comprometen a la empresa cada cierto tiempo a adquirir grandes cantidades de diversos tipos de calzado, es decir lotes completos, sin tomar en cuenta la demanda de este producto, este procedimiento se hace con la finalidad de obtener precios más bajos.

GERENTE DE COMPRAS

AUDITORÍA EXTERNA

CONCLUSIONES

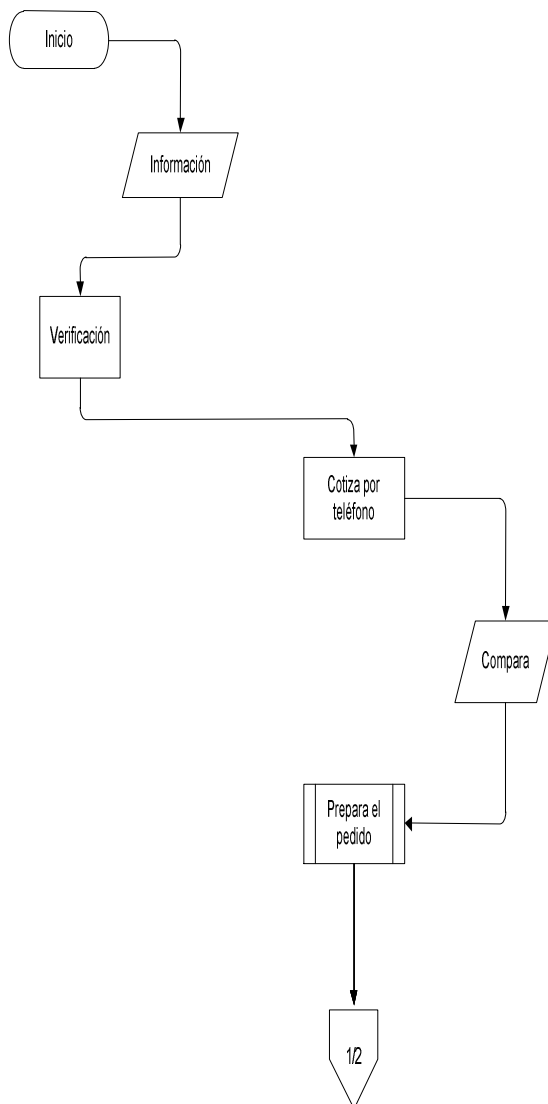
No.	DESCRIPCIÓN	REF.
1.	Para realizar las compras de mercadería no se elaboran órdenes de compra	F-1
2.	No se aplica ninguna Técnica de Administración de Inventarios	F-1
3.	No se cotizan precios de la mercadería por escrito	F-1
4.	Se realizan compras excesivas de mercadería, para obtener precios bajos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

AUDITORÍA EXTERNA

5.2.3 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		C-2 1/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	28/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	06/05/2010

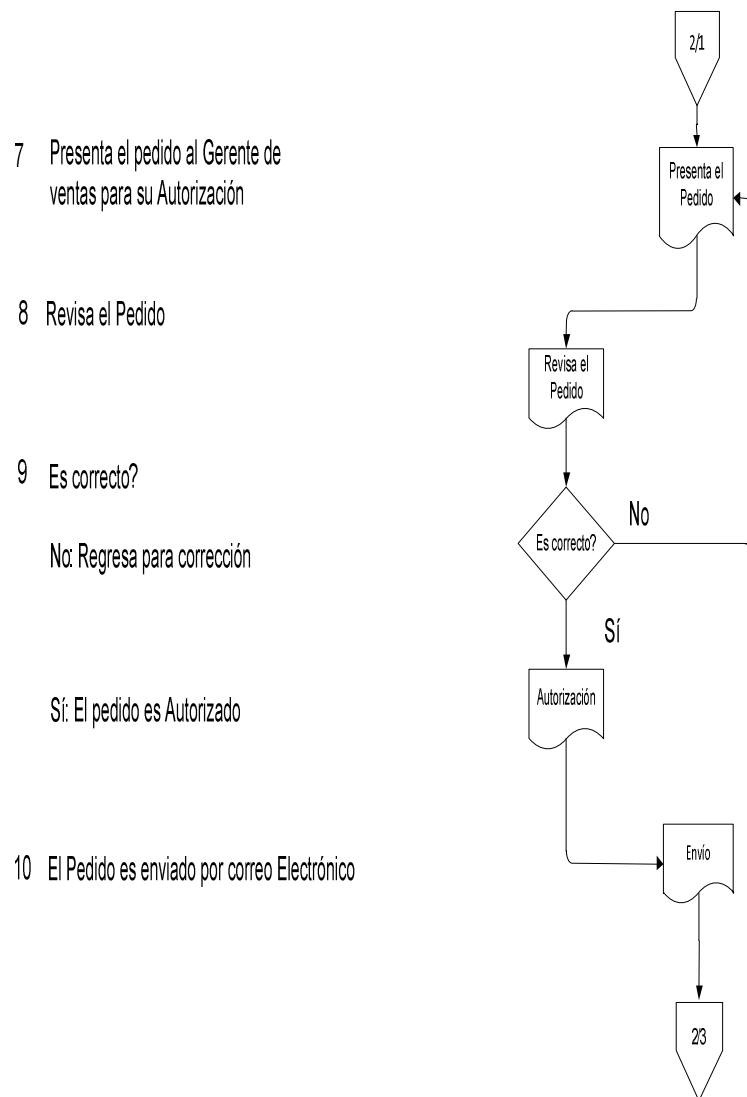
		VENTAS	GERENTE DE COMPRAS	AUXILIAR DE COMPRAS 1	AUXILIAR DE COMPRAS 2	SECRETARIA DE COMPRAS
--	--	--------	-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- 1 Inicia el Proceso de Compras
- 2 Pide información sobre producto solicitado por los clientes
- 3 Verifica en bodega si hay suficiente producto para surtir pedidos
- 4 Cotiza precios por teléfono
- 5 Compara los precios cotizados
- 6 Prepara el pedido



5.2.3 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		C-2 2/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	28/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	06/05/2010

No.	ACTIVIDAD	VENTAS	GERENTE DE COMPRAS	AUXILIAR DE COMPRAS 1	AUXILIAR DE COMPRAS 2	SECRETARIA DE COMPRAS
-----	-----------	--------	--------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------



7 Presenta el pedido al Gerente de ventas para su Autorización

8 Revisa el Pedido

9 Es correcto?
 No: Regresa para corrección

Si: El pedido es Autorizado

10 El Pedido es enviado por correo Electrónico

5.2.3 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		C-2 3/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	28/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	06/05/2010

No.	ACTIVIDAD	VENTAS	GERENTE DE COMPRAS	AUXILIAR DE COMPRAS 1	AUXILIAR DE COMPRAS 2	SECRETARIA DE COMPRAS

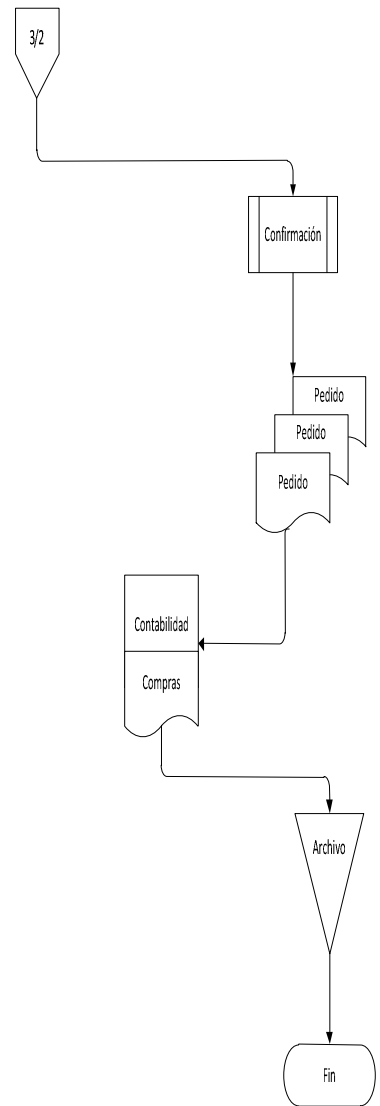
11 Confirma el Pedido vía telefónica para que se inicie el trámite de despacho

12 Se imprime el Pedido en tres ejemplares

13 Se distribuyen los ejemplares de Almacén y Contabilidad

14 Se integra el tercer ejemplar de la factura emitida al Archivo de Compras

15 Finaliza el proceso de Compras



5.2.4 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE ALMACÉN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		D-1 1/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	30/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	10/05/2010

De acuerdo a la información proporcionada se pudo conocer que este departamento cuenta con cinco personas (Jefe de Almacén y cuatro Auxiliares), encargadas de recibir, revisar, ordenar y entregar la mercadería en custodia.

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

Esta empresa tiene como política establecida la utilización del método de promedio ponderado para la valuación de sus inventarios.

Las existencias de Almacén están conformadas aproximadamente por 155 estilos de calzado y son almacenadas en cajas pequeñas cerradas que contienen un par de zapatos cada una.

Cada almacenista tiene asignada su responsabilidad en el manejo de ciertas clases de mercadería, pero al recinto del Almacén tienen acceso además de los encargados, los vendedores, quienes constantemente se encuentran revisando qué mercadería hay en existencia para ofrecerla a los diferentes clientes, y de cuál se necesita comprar más para cubrir los pedidos, según indicaciones del jefe de almacén, los vendedores tienen acceso, porque no tienen un horario de trabajo establecido y algunas veces les solicitan pedidos cuando el personal del Almacén ya ha cumplido con su horario normal de trabajo y por lo tanto son los vendedores los que preparan y despachan estas mercaderías solicitadas.

Se pudo observar que además dos de los Auxiliares de Almacén desempeñan el puesto de Auxiliares en el Departamento de Contabilidad cuando se preguntó al Jefe de Almacén sobre esta situación, respondió que estas dos personas únicamente colaboraban en el Departamento de Contabilidad porque en la empresa no hay suficiente personal.

Procedimiento de Ingreso de Mercaderías al Almacén.

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

5.2.4 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE ALMACÉN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		D-1 2/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	30/04/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	10/05/2010

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

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

Procedimiento de Salida de Mercaderías del Almacén.

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

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

JEFE DEPARTAMENTO ALMACÉN

AUDITORÍA EXTERNA

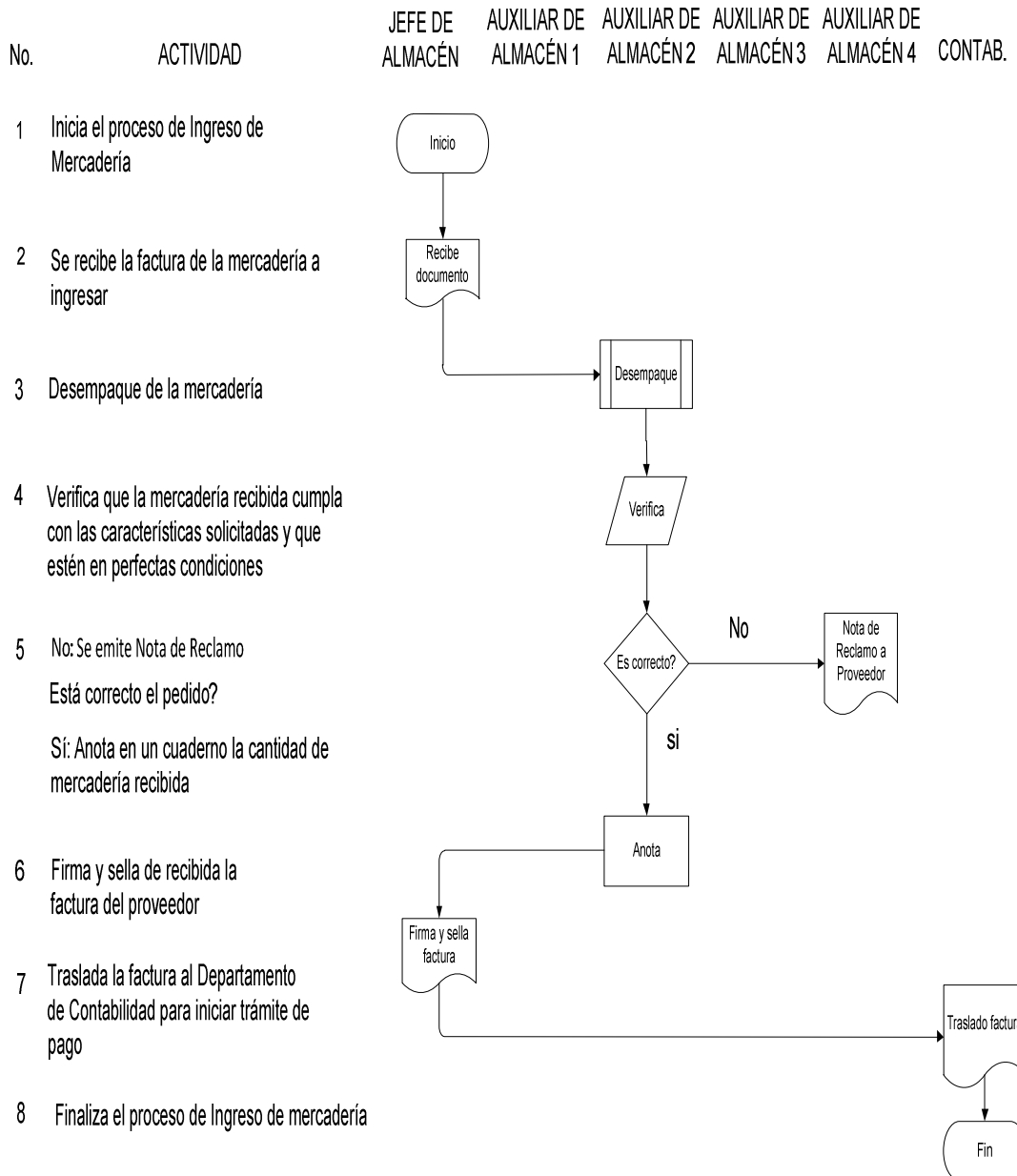
5.2.4 SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE ALMACÉN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	OPORTUNIDAD, S. A.		P.T		D-1 3/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	30/04/2010		
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	10/05/2010		

CONCLUSIONES

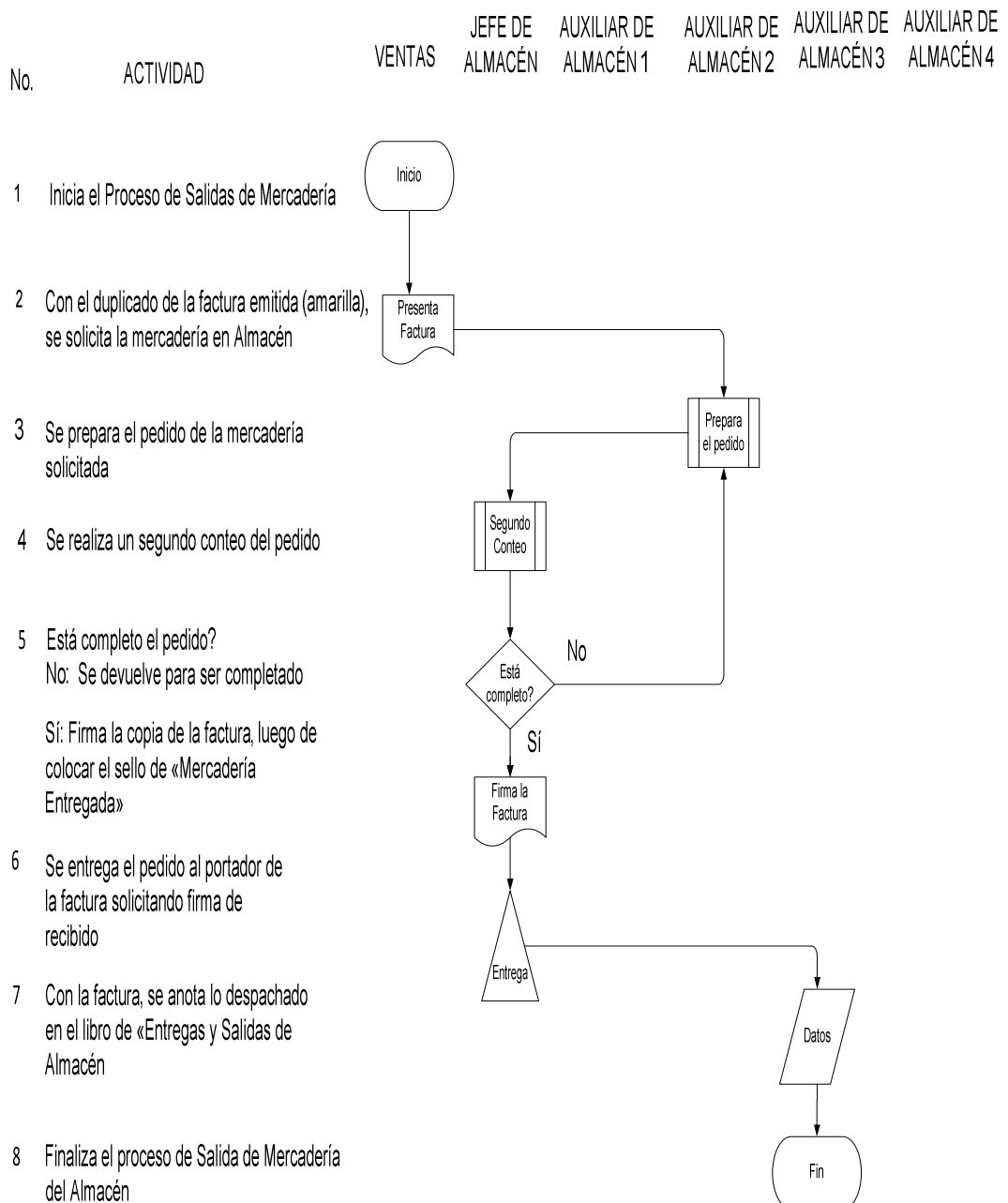
No.	DESCRIPCIÓN	REF.
1.	No se cuenta con una adecuada segregación de funciones	F-1
2.	No se maneja un registro adecuado para los movimientos de mercadería en el Almacén	F-1
3.	No se emiten comprobantes de las mercaderías devueltas a proveedores y clientes	F-1
4.	En el recinto de almacenaje hay desorden, poco espacio y los estantes se encuentran sin identificación	F-1
5.	En todas las operaciones que se llevan a cabo en el Almacén no hay firmas de las personas responsables	F-1
6.	No hay restricción de ingreso al recinto de almacenaje para personas no autorizadas	F-1

AUDITORÍA EXTERNA

5.2.5 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INGRESOS DE ALMACÉN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		D-2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	01/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	11/05/2010



5.2.6 SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SALIDAS DE ALMACÉN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	OPORTUNIDAD, S. A.		P.T		D-3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	01/05/2010		
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	11/05/2010		



5.2.7 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		E-1 1/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010

La Empresa Oportunidad, S. A. tiene como política no conceder otra forma de Crédito más que la Factura Cambiaria, porque de esta manera puede garantizar sus cobros mediante la vía judicial. Realiza sus operaciones comerciales por medio de agentes vendedores designados por áreas geográficas, sus principales clientes son zapaterías particulares y comerciantes individuales ubicados en los diferentes mercados del país.

Este departamento proporciona información al Departamento de Compras cuando hay poca mercadería de cierto tipo, para que éste proceda a realizar los trámites correspondientes y de esta manera efectuar la compra. Cuenta con cinco vendedores cuya función es visitar a los clientes en los diferentes departamentos del territorio nacional para ofrecer y mostrar los productos en existencia. De todas las visitas que realizan, se lleva un control por cliente donde se anotan los pedidos solicitados y confirmados para ser despachados.

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

Luego de ser facturados los pedidos, se solicitan al personal de almacén y se entregan a los pilotos de la empresa, que son los encargados de distribuirlos a los diferentes clientes, sin elaborar un listado de la mercadería que se está enviando.

Las facturas originales selladas y firmadas por los clientes son remitidas al Departamento de Créditos y Cobros, quienes se encargan de su custodia hasta el momento de su vencimiento, el cual puede variar de treinta, sesenta y noventa días según sea el plazo autorizado para el crédito.

GERENTE DE VENTAS

AUDITORÍA EXTERNA

5.2.7 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL DEPTO. DE VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		E-1 2/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010

CONCLUSIONES

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

AUDITORÍA EXTERNA

5.2.8 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		E-2 1/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010

No.	ACTIVIDAD	GERENTE DE VENTAS	VENDEDOR	ENCARGADO DE FACTURACIÓN	DEPTO. DE ALMACÉN
-----	-----------	-------------------	----------	--------------------------	-------------------

1 Inicio del Proceso de Ventas

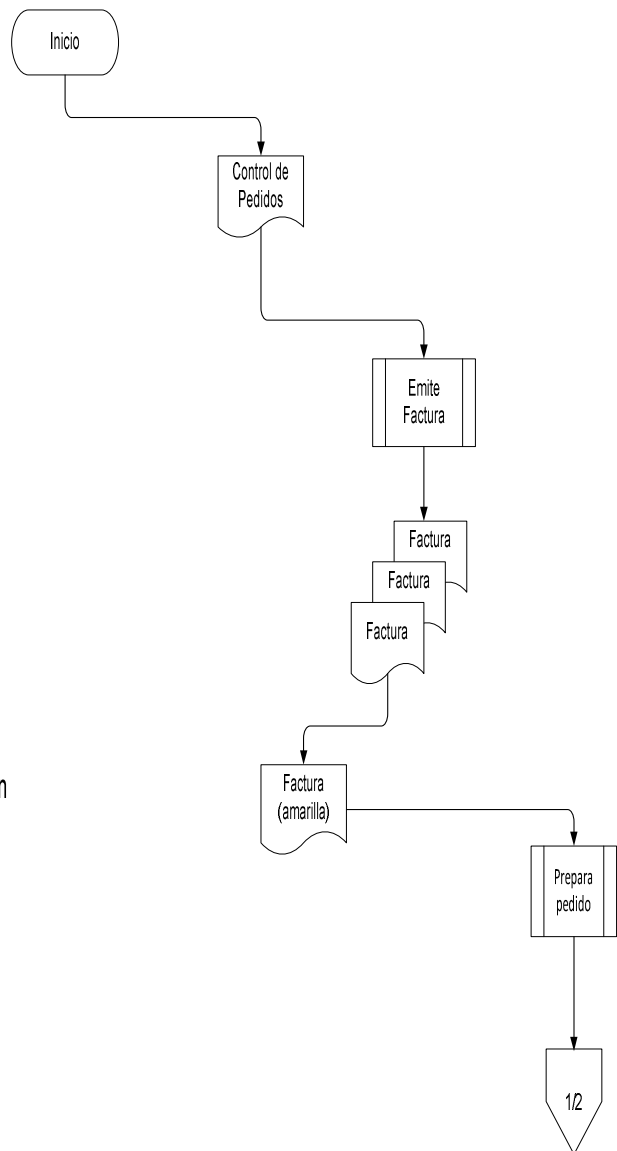
2 Se elabora un Control de Pedidos por cada cliente visitado

3 Según el pedido del cliente se emite la factura

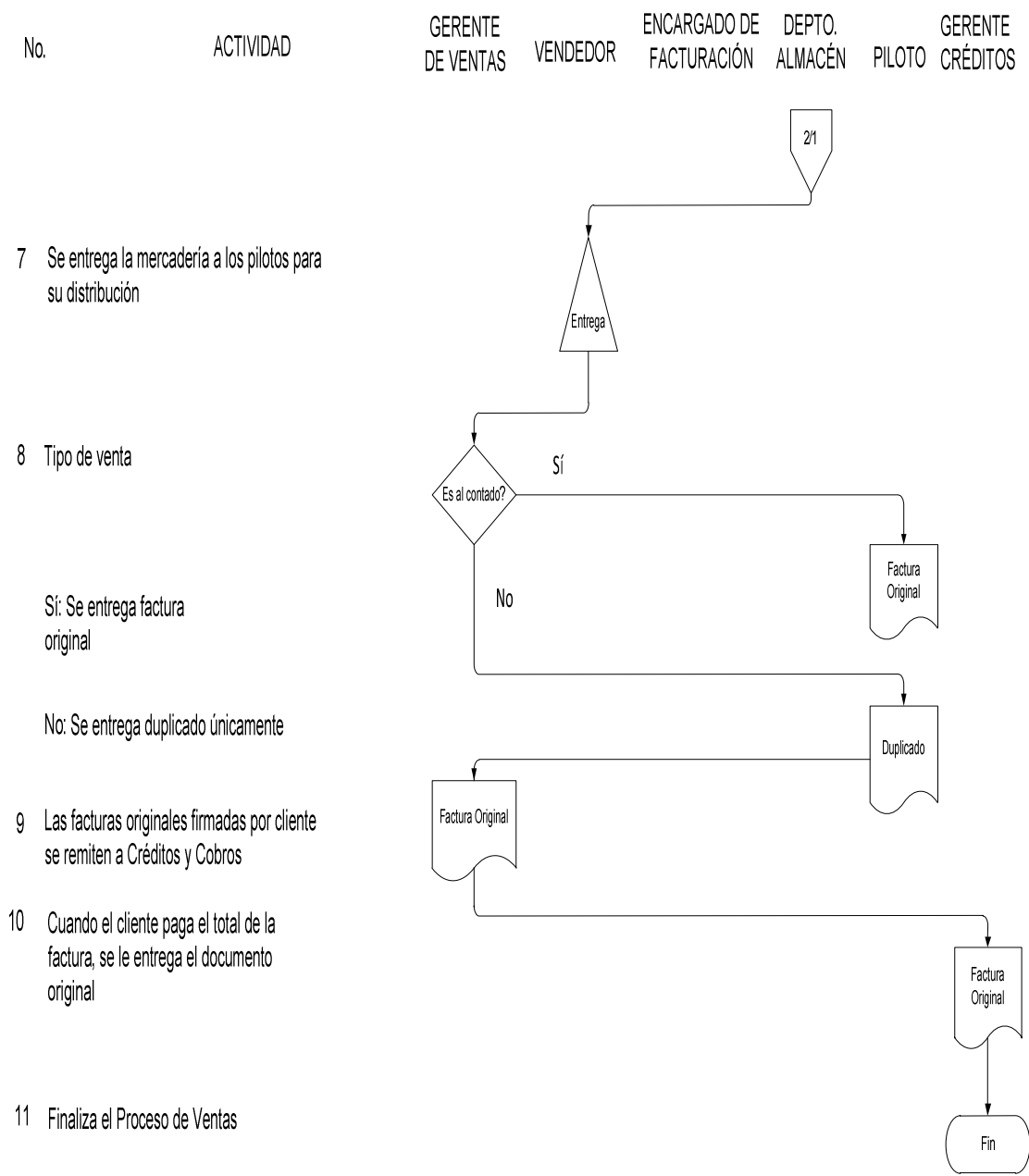
4 La factura original se imprime con 4 duplicados

5 Se presenta la copia (amarilla) al Almacén para que el pedido sea preparado

6 El Auxiliar de Almacén prepara el pedido de la mercadería solicitado.



5.2.8 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		E-2 2/2	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010



5.3 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		F-1 1/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	03/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010

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

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

5.3	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		F-1 2/3	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	03/05/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010

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

5.3 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS CÉDULA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		F-1 3/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	03/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	12/05/2010

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

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

AUDITORÍA EXTERNA

5.4 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		G-1 1/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	03/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	14/05/2010

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

✓ **FALTA DE CODIFICACIÓN EN LA MERCADERÍA**

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

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

✓ **NO SE PRACTICAN INVENTARIOS FÍSICOS**

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

Debe procurarse hasta donde sea posible, que durante la toma de inventario no haya movimiento en el almacén, así como procurar un control adecuado de los elementos que generen movimiento de mercancías.

Es importante mencionar que el inventario físico es necesario también para determinar posible mercadería obsoleta, descubrir mercadería en malas condiciones o posibles faltantes que se puedan deber a errores o irregularidades.

5.4 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		G-1 2/3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	03/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	14/05/2010

✓ **NO SE CUENTA CON REGISTROS ADECUADOS PARA LLEVAR UN CONTROL EFICIENTE DE LOS INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERÍA**

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

✓ **INEXISTENCIA DE FORMAS PREVIAMENTE IMPRESAS Y PRE NUMERADAS PARA SER UTILIZADAS EN LAS TRANSACCIONES RELACIONADAS CON INVENTARIOS**

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

✓ **EL ESPACIO ES REDUCIDO DENTRO DEL ALMACÉN**

El desorden en el recinto de almacenaje ó en cualquier área de trabajo ocasiona graves pérdidas a la empresa, ya que por éste se desconoce qué existencias se tienen en el almacén, se compra de más o simplemente no se encuentra el producto que se desea despachar y como consecuencia de ello se deja de efectuar ventas importantes.

Es necesario tomar en cuenta el costo que puede generar el descontrol en los inventarios, no solamente para mantener su calidad sino para evitar gastos innecesarios para la empresa.

En la empresa Oportunidad, S. A. el almacén se encontró en desorden, los estantes no están debidamente identificados, hay cajas que contienen mercadería no identificada por todo el recinto, y no se conoce el lugar exacto donde se almacena cada clase de producto.

5.4 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		G-1 3 /3	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	03/05/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	14/05/2010

✓ **EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN NO EMITE REPORTE**

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

✓ **NO EXISTE SUPERVISIÓN EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS INVENTARIOS**

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

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

✓ **HAY LIBRE ACCESO AL RECINTO DE ALMACENAJE A PERSONAL NO AUTORIZADO**

De acuerdo a la información obtenida en la empresa Oportunidad, S. A. se pudo constatar que la entrada al almacén es permitida además de los encargados de llevar el control de las existencias, al personal de Ventas, quienes preparan también algunos pedidos que les son requeridos, lo que impide que sean asignadas las responsabilidades únicamente a los almacenistas, además en el almacén no se cuenta con una relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo, y de nombres y firmas de los funcionarios autorizados para solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.

5.5	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		H-1 1/5	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/06/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	04/06/2010

INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Guatemala, 04 de Junio de 2010.

Señores
Consejo de Administración
Oportunidad, S. A.
Guatemala, Ciudad.

Respetables Señores:

De acuerdo a la Evaluación de Control Interno practicada en el Área de Inventarios del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009, de la Empresa Comercializadora de Calzado Oportunidad, S. A. se ha concluido con la revisión del sistema de control interno. El trabajo fue realizado de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, es importante señalar que la revisión se limita únicamente a las operaciones relacionadas con inventarios en los departamentos de Compras, Almacén y Ventas.

Los objetivos de esta evaluación son los siguientes:

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

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

5.5	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		H-1 2 /5	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/06/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	04/06/2010

HALLAZGO

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

CONSECUENCIA

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

RECOMENDACIÓN

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

HALLAZGO

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

CONSECUENCIA

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

5.5	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		H-1 3 /5	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/06/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	04/06/2010

RECOMENDACIÓN

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

HALLAZGO

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

CONSECUENCIA

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

RECOMENDACIÓN

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

5.5	OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		H-1 4 /5	
		Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/06/2010
		Revisó:	V.A.G.	Fecha:	04/06/2010

HALLAZGO

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

CONSECUENCIA

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

RECOMENDACIÓN

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

HALLAZGO

Para el proceso de Compras no se utilizan Técnicas de Administración de Inventarios. En el Departamento de Compras se adquiere cada cierto tiempo gran cantidad de zapato de diversas clases para obtener precios bajos, pero sin tomar en cuenta la demanda de dicho producto.

CONSECUENCIA

Es difícil tomar la decisión sobre qué mercadería comprar, qué cantidad y en qué momento colocar el pedido de la misma; al comprar mercadería por lotes se adquiere producto que tiene lenta rotación, lo que provoca que aumente la cantidad de dinero invertido en mercadería que ocupa espacio físico dentro del almacén, formando parte del inventario obsoleto.

5.5 OPORTUNIDAD, S. A. SISTEMATIZACIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009	P.T		H-1 5 /5	
	Preparó:	H.E.R.	Fecha:	02/06/2010
	Revisó:	V.A.G.	Fecha:	04/06/2010

RECOMENDACIÓN

Se sugiere a la administración, optar por las técnicas de administración de inventarios punto de reorden y justo a tiempo e implementarla porque es la que permite eliminar el desperdicio, comprar únicamente el producto que más se vende, obtener un mejoramiento constante y el respeto a las personas que cada día se vuelven más valiosas. Diseñar un Manual de Procedimientos donde se detalle la forma en que han de realizarse las diferentes actividades relacionadas con Inventarios.

En mi opinión, los procedimientos de control y manejo en el área de Inventarios de la empresa Oportunidad, S. A. hasta el 31 de diciembre de 2009 no son eficientes juzgando a la luz de los resultados y bajo las circunstancias en que opera.

Atentamente,

Helen Estrada Ramos

Auditoría Externa.

5.6 PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO OPORTUNIDAD, S. A.

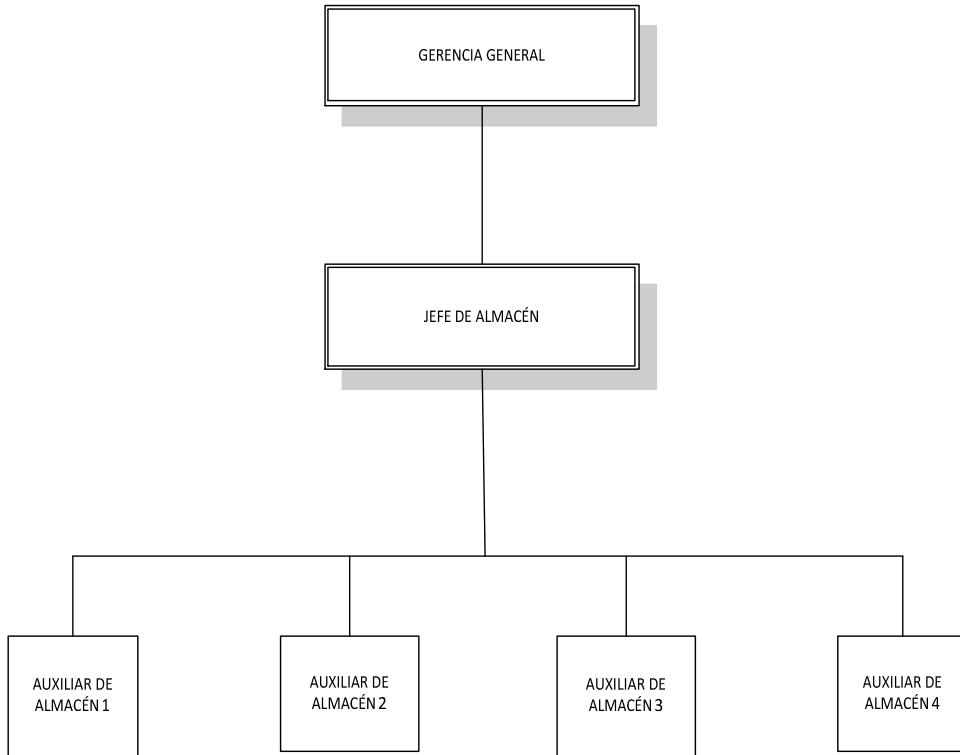
GUATEMALA, JUNIO DE 2010.

5.6.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

De acuerdo a la Cédula Narrativa de Control Interno preparada, se puede determinar que el Departamento de Almacén se encuentra integrado por cinco personas siendo éstas el Jefe de Almacén y cuatro Auxiliares los cuales no tienen definidas las actividades que cada uno debe realizar, razón por la cual no queda registro alguno de quién lleva a cabo cada una de dichas actividades, se pudo determinar que dos de los Auxiliares de Almacén también lo son del Departamento de Contabilidad. En este departamento no se cuenta con procedimientos, formas pre numeradas, y las políticas con que cuenta no se están cumpliendo a cabalidad.

Con respecto al nivel académico del personal, se puede mencionar que el Jefe de Almacén tiene la profesión de Perito Contador, y los Auxiliares únicamente cuentan con la secundaria y debido a que todas sus actividades se realizan manualmente, se ha elaborado la siguiente propuesta de Sistematización que se puede adaptar a equipo electrónico para obtener mejores resultados.

5.6.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS



Fuente: Propia.

5.6.3 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

Este departamento presta servicios a los demás departamentos que conforman la empresa, pero principalmente a Compras y Ventas, guardando y controlando las existencias desde su ingreso hasta el momento de despachar los pedidos a los clientes. Debe garantizar que los bienes resguardados permanezcan organizados, controlados, seguros y en óptimas condiciones para que una vez sean entregados cumplan con las necesidades para las que fueron destinados.

La misión del Departamento de almacén es ofrecer un alto nivel de servicio a los clientes internos y externos mediante una adecuada administración de los recursos y actividades relacionadas con ingresos, almacenaje y entrega de mercaderías.

Este departamento contará como mínimo con un Jefe de Almacén y 4 Auxiliares de Almacén, quienes deben cumplir con los perfiles y funciones que se detallan a continuación.

5.6.4 POLÍTICAS GENERALES

- Para el adecuado control de las existencias de almacén, en la empresa se debe contar con un sistema de información que permita la consulta de las entradas, salidas y existencias de almacén por medio de un kardex automatizado.
- El Jefe de Almacén será el responsable directo ante su Jefe inmediato del orden, registro, control, recepción, suministro y exactitud de las existencias y las demás funciones que le sean encomendadas.
- Se deberá realizar el levantamiento físico de inventarios por lo menos una vez al año, con la participación del personal de Contabilidad y el órgano de supervisión.
- El Jefe de Almacén deberá reportar a su Jefe inmediato, de forma mensual, la rotación de inventarios a efecto de detectar aquellos productos de lento movimiento y determinar las acciones correctivas necesarias.
- Los niveles de inventario deberán contemplar un abastecimiento normal, con la finalidad de minimizar costos financieros de almacenaje, transporte, etc.
- En Almacén se debe elaborar y mantener actualizado un catálogo de códigos de existencias y debe darlo a conocer oportunamente a los demás departamentos.
- El ingreso de las mercaderías al recinto de almacenaje se llevará a cabo conforme a la copia de la orden de compra enviada y el envío emitido por el proveedor.
- Los inventarios se valúan al costo o a su valor de mercado, el que sea menor, aplicando el método de costo promedio.

5.6.5 MANUAL DE PUESTOS

JEFE DE ALMACÉN

Grado académico, Contador Público y Auditor, colegiado activo y con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria, 5 años como mínimo de experiencia en proceso de inventarios físicos, edad de 25 años en adelante conocimiento en el manejo de sistemas contables, habilidad numérica y retentiva, carácter para la toma de decisiones, experiencia en el manejo de personal.

Principales Funciones

- Elaboración de informes a Gerencia sobre asuntos relacionados con inventarios, principalmente sobre las existencias, artículos obsoletos, de poco movimiento o excesivas.
- Emitir y firmar las notas de requisición para solicitar mercaderías al Departamento de Compras.
- Firmar y autorizar cada uno de los formularios que se emitan o reciban en el almacén.
- Dar solución a las incidencias reportadas por el personal subordinado.
- Verificar que todos los productos propios en existencia sean almacenados de acuerdo a sus características.
- Velar porque todo lo reportado tenga el ingreso físico correspondiente.
- Asignar identificación a cada producto que ingrese al almacén unificando el nombre y código, dándolo a conocer a las áreas involucradas.
- Controlar y restringir el acceso a personas ajenas al departamento e institución.
- Elaborar las instrucciones necesarias para el levantamiento de inventarios físicos y emitir copia a las áreas involucradas.
- Observar la colocación física de la mercadería y los procedimientos que se aplicarán para controlar los recuentos físicos.
- Emitir semanalmente un reporte de entradas y salidas de mercadería del almacén.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

AUXILIAR DE ALMACÉN 1

Nivel académico, Perito Contador, con 2 años de carrera de Contador Público y Auditor, con Registro en la Superintendencia de Administración Tributaria, ser mayor de edad, experiencia mínima de 2 años en puesto similar, habilidad numérica y para manejar Microsoft Office, en especial Word y Excel, acostumbrado a trabajar sobre metas, ordenado(a) y exacto(a).

Principales funciones

- Recibir la mercadería solicitada a los proveedores.
- Reportar las incidencias al jefe inmediato superior.
- Realizar el levantamiento de inventarios físicos.
- Clasificación de inventarios de lento movimiento, dañados o discontinuados.
- Elaborar informes de recepción de mercaderías.
- Operar los movimientos de ingresos y salidas y llevar al día el kardex de inventarios.
- Notificar inmediatamente al Departamento de Contabilidad sobre las mercaderías devueltas a los proveedores.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

AUXILIAR DE ALMACÉN 2

Nivel académico, Perito Contador, con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria, experiencia mínima de 2 años en puesto similar, habilidad en el manejo de Microsoft Office, ser mayor de edad.

Principales Funciones

- Cotejar que la orden de despacho describa debidamente los productos que indican la factura en cantidad, descripción y código.
- Preparar los pedidos solicitados.
- Dar de baja los productos indicados en los documentos, adjuntando como soporte las órdenes respectivas.
- Al final del día emitir reporte diario de ventas, firmada por el Jefe de Almacén y trasladarlo al Departamento de Contabilidad para ser archivado.

- Desempaque y verificación de la mercadería conforme a la orden de compra y en qué condiciones se recibe.
- Colaborar en el traslado de la mercadería del lugar en que se recibe hasta el lugar donde se ha de ordenar.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

AUXILIAR DE ALMACÉN 3

Nivel académico Perito Contador, con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria ser mayor de edad, experiencia mínima de 2 años en puesto similar, habilidad numérica y facilidad en el manejo de paquetes de computación (deseable), ordenado (a) y exacto (a).

Principales Funciones

- Elaborar notas de pedidos internos cuando hayan préstamos de mercadería solicitados por los otros departamentos.
- Realizar un doble conteo de las mercaderías antes de ser despachadas
- Entregar la mercadería solicitada sellando los documentos de orden de despacho y copia de la factura emitida que deberá firmarse por el Jefe de Almacén y luego archivarse.
- Colaborar en el traslado de mercadería del lugar en que se recibe hasta donde se ha de colocar.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

AUXILIAR DE ALMACÉN 4

Nivel académico Perito Contador, ser mayor de edad, experiencia mínima de 2 años en puesto similar, habilidad numérica, buena retentiva, ordenado (a) y exacto (a).

Principales funciones

- Ordenar la mercadería ingresada al almacén.
- Identificar los estantes para su ubicación.
- Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y mantener cada cosa en su lugar.

- Mantener organizados y ordenados los bienes resguardados.
- Colaborar en el traslado de mercadería desde el lugar en que se recibe hasta donde se ha de ordenar.
- Desarrollar todas las actividades para apoyar a los demás integrantes del Departamento de Almacén.

Como política específica de personal se ha determinado que la remuneración al personal que laborará en el Departamento de Almacén se llevará a cabo con base las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

5.6.6 COSTO ECONÓMICO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN

A continuación se presenta una comparación relacionada con los sueldos y prestaciones que actualmente perciben los empleados del Almacén contra los salarios y prestaciones que percibiría el personal propuesto.

SALARIOS Y PRESTACIONES ANUALES DEL PERSONAL DE ALMACÉN

REMUNERACIÓN ACTUAL

	SALARIO	BONIFICACIÓN	PRESTACIONES	TOTAL
			LABORALES	
Jefe de Almacén	48,000.00	7,200.00	20,078.40	75,278.40
Auxiliar de almacén I	24,000.00	2,400.00	10,039.20	36,439.20
Auxiliar de Almacén II	24,000.00	2,400.00	10,039.20	36,439.20
Auxiliar de Almacén III	24,000.00	2,400.00	10,039.20	36,439.20
Auxiliar de Almacén IV	24,000.00	2,400.00	10,039.20	36,439.20
TOTAL	144,000.00	16,800.00	60,235.20	221,035.20

REMUNERACIÓN PROPUESTA

	SALARIO	BONIFICACIÓN	PRESTACIONES	TOTAL
			LABORALES	
Jefe de Almacén	84,000.00	3,600.00	35,137.20	122,737.20
Auxiliar de almacén I	33,600.00	3,600.00	14,054.88	51,254.88
Auxiliar de Almacén II	30,000.00	3,600.00	12,549.00	46,149.00
Auxiliar de Almacén III	26,400.00	3,600.00	11,043.12	41,043.12
Auxiliar de Almacén IV	24,000.00	3,600.00	10,039.20	37,639.20
TOTAL	198,000.00	18,000.00	82,823.40	298,823.40

Como se puede observar el costo anual de la implementación del personal propuesto es de Q.298,823.40 con relación al desembolso actual que es de Q. 221,035.20 quiere decir que habrá un incremento de Q.77,788.20 anuales.


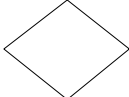

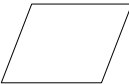



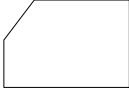

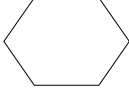
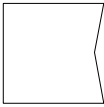
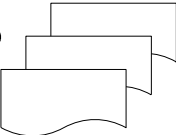
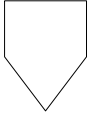
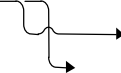
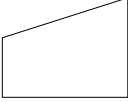
**PRESUPUESTO DE COMPRA E INSTALACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
CIFRAS EN QUETZALES**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio ejecutivo para el Jefe de Almacén	1	5,000.00	5,000.00
Escritorio secretarial	2	1,500.00	3,000.00
Silla Ejecutiva giratoria con brazos	1	1,000.00	1,000.00
Archivo metálico de 3 gavetas con llave	1	2,500.00	2,500.00
Computadora de escritorio Intel pentium 4 processor 630 with ht technology 512 MB 80 6B Windows Xp Professional, con monitor de 17" LCD	3	6,500.00	19,500.00
Impresora de inyección de tinta	3	700.00	2,100.00
UPS para evitar descargas eléctricas	3	500.00	1,500.00
Instalación de cableado de red e instalación eléctrica para UPS	3	1,500.00	4,500.00
Programa computarizado para el manejo y control de inventarios	1	15,000.00	<u>15,000.00</u>
Costo por Compra e instalación de mobiliario y equipo de oficina			<u><u>54,100.00</u></u>

COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Costo total de compra e instalación de Mobiliario y Equipo de Oficina	Q.54,100.00
Diferencia anual entre los salarios del personal de Almacén actuales y según la propuesta	“ 77,788.20
Costo Económico Total de implementación de la Propuesta	<u>Q.131,888.20</u>

5.6.7 SIMBOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS

SIMBOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS			
Proceso u Operación		Decisión	
Documento		Datos	
Inicio o Finalización		Archivo	
Sub Proceso		Kardex	
Entrega		Información	
Envío		Documento múltiple	
Referencia a otra página		Dirección de Flujo	
Supervisión			

5.6.8 PROCESOS QUE PUEDEN APLICARSE EN EL ALMACÉN

5.6.8.1 PROCESO DE CODIFICACIÓN DE INVENTARIOS

Para facilitar la localización de las mercaderías almacenadas en bodega, las empresas utilizan sistemas de codificación. Cuando la cantidad de artículos es muy grande se hace casi imposible identificarlos por sus respectivos nombres, colores, tamaños, etc. Y para facilitar la administración de dichas mercaderías, se deben clasificar los artículos con base en un sistema racional que permita procedimientos de almacenaje adecuados, operacionalización de la bodega y control eficiente de las existencias.

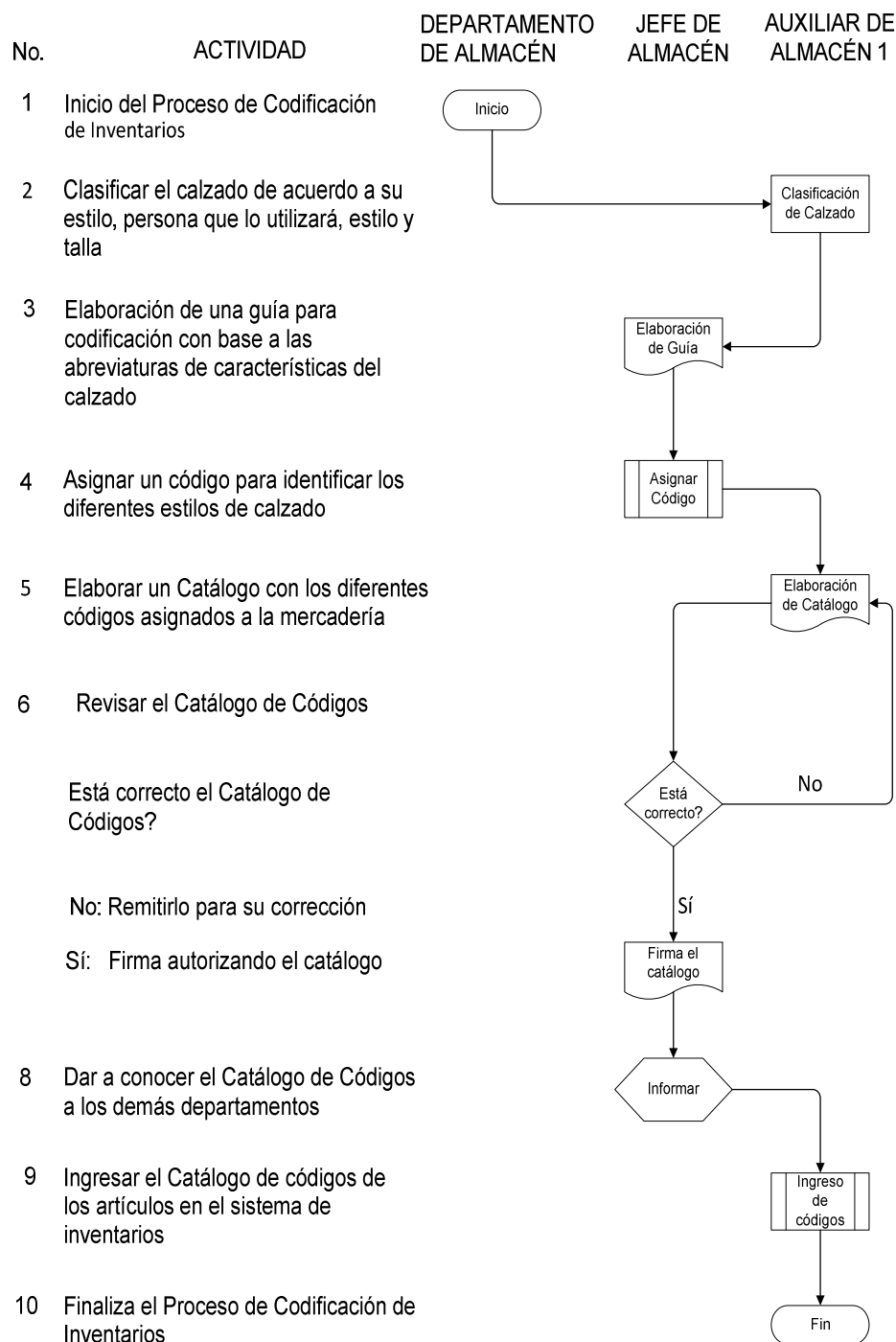
En el caso de zapatos se debe procurar que el código contenga por sí mismo la mayor cantidad de información posible para poder identificarlos. Por ejemplo: En una zapatería se pueden tener tenis para dama marca Andrea, Estilo Sport en color rosa, talla 23 y medio por lo que se debe crear un sistema de codificación para encontrarlo rápidamente

TIPO DE CALZADO	PARA		MARCA		ESTILO		COLOR		
ZAPATO	Z	CABALLERO	C	ANDREA	A ₁	CASUAL	CS	NEGRO	N
ZAPATILLAS	ZT	DAMA	D	CANADÁ	C	SPORT	SP	BLANCO	B
TENIS	T	NIÑO	N	MARIANA	M	VESTIR	VE	ROSA	RS

Por lo que el código para el artículo mencionado sería TDASPRS235

En el almacén se elaborará y mantendrá actualizado un catálogo de códigos, el cual se dará a conocer a los demás departamentos oportunamente y serán los empleados de Almacén quienes tendrán la responsabilidad de asignar códigos a los artículos nuevos que se manejen.

OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CODIFICACIÓN



5.6.8.2 PROCESO DE LEVANTAMIENTO FÍSICO DE INVENTARIOS

La necesidad del inventario físico se fundamenta en dos razones

1. El inventario físico cumple con las exigencias fiscales, pues debe ser transcrito en el libro de inventario, conforme la legislación tributaria
2. El inventario físico satisface la necesidad contable, para verificar, en realidad, la existencia de mercadería y la aproximación de las ventas.

El levantamiento de inventario físico consta de tres etapas siendo las que se detallan a continuación:

a) Etapa de Pre Inventario

Consiste en la planeación de las actividades; en éste no solo se identifican los objetivos que se persiguen sino todos aquellos procedimientos requeridos para lograrlos. Por lo tanto es de vital importancia que antes de ejecutar una labor tan necesaria como lo es el levantamiento físico de inventario que se almacena, señale todos aquellos aspectos necesarios para que al iniciar el conteo sea realizado en forma satisfactoria.

Entre los procedimientos básicos de esta etapa se pueden citar los siguientes

- ✓ Definir los objetivos que se persiguen.
- ✓ Establecer la fecha del inventario y el plazo previsto para la toma física.
- ✓ Identificar los artículos a inventariar.
- ✓ Definir los recursos materiales requeridos.
- ✓ Nombrar a un responsable de la toma física
- ✓ Determinar las causas que mediaron en inventarios anteriores para generar las diferencias en los conteos a fin de prevenir que se repitan inconsistencias.
- ✓ Capacitar a las personas que colaborarán en el levantamiento físico sobre la labor que van a ejecutar y su importancia para el adecuado manejo de la adquisición y control de mercaderías.
- ✓ Acomodar los artículos que se van a inventariar haciendo más fácil el conteo para los equipos de trabajo que llevarán a cabo la tarea.
- ✓ Identificar los bienes que tienen más de un año sin movimiento, a fin de determinar la racionalidad de custodiarlos, con base en criterios técnicos y dependiendo del resultado excluirlos o mantenerlos en la bodega.

- ✓ Excluir del almacén aquellos bienes que no serán objeto de inventario, ya sea por obsolescencia o daño físico.
- ✓ En el almacén se deberá proporcionar un listado emitido por el sistema de inventarios, que contenga todos los artículos en existencia que deberán inventariarse.
- ✓ Cualquier otro procedimiento necesario para iniciar el conteo y evitar que en el desarrollo de éste se presenten inconvenientes.

b) Etapa de Levantamiento Físico

Consiste básicamente en el conteo de los artículos que se deben inventariar.

Dentro de los procedimientos básicos de esta etapa se pueden citar los siguientes

- ✓ Contar el 100% de los bienes y establecer con certeza su ubicación.
- ✓ Realizar el conteo en forma objetiva, cuidadosa y preferiblemente bajo supervisión de un órgano independiente a la administración.
- ✓ Realizar el conteo total de la mercadería al menos en 2 oportunidades por personas o grupos independientes y en momentos diferentes, todo dentro del proceso de inventarios planificado; dicha tarea se conoce como “doble conteo”
- ✓ Realizar las anotaciones respectivas y la comparación de los conteos con el fin de identificar diferencias entre éstos y los saldos de las tarjetas.
- ✓ En el caso de existir diferencias, practicar un nuevo conteo preferiblemente bajo la supervisión de un órgano independiente de la administración.

c) Etapa Posterior al Levantamiento Físico de Inventarios

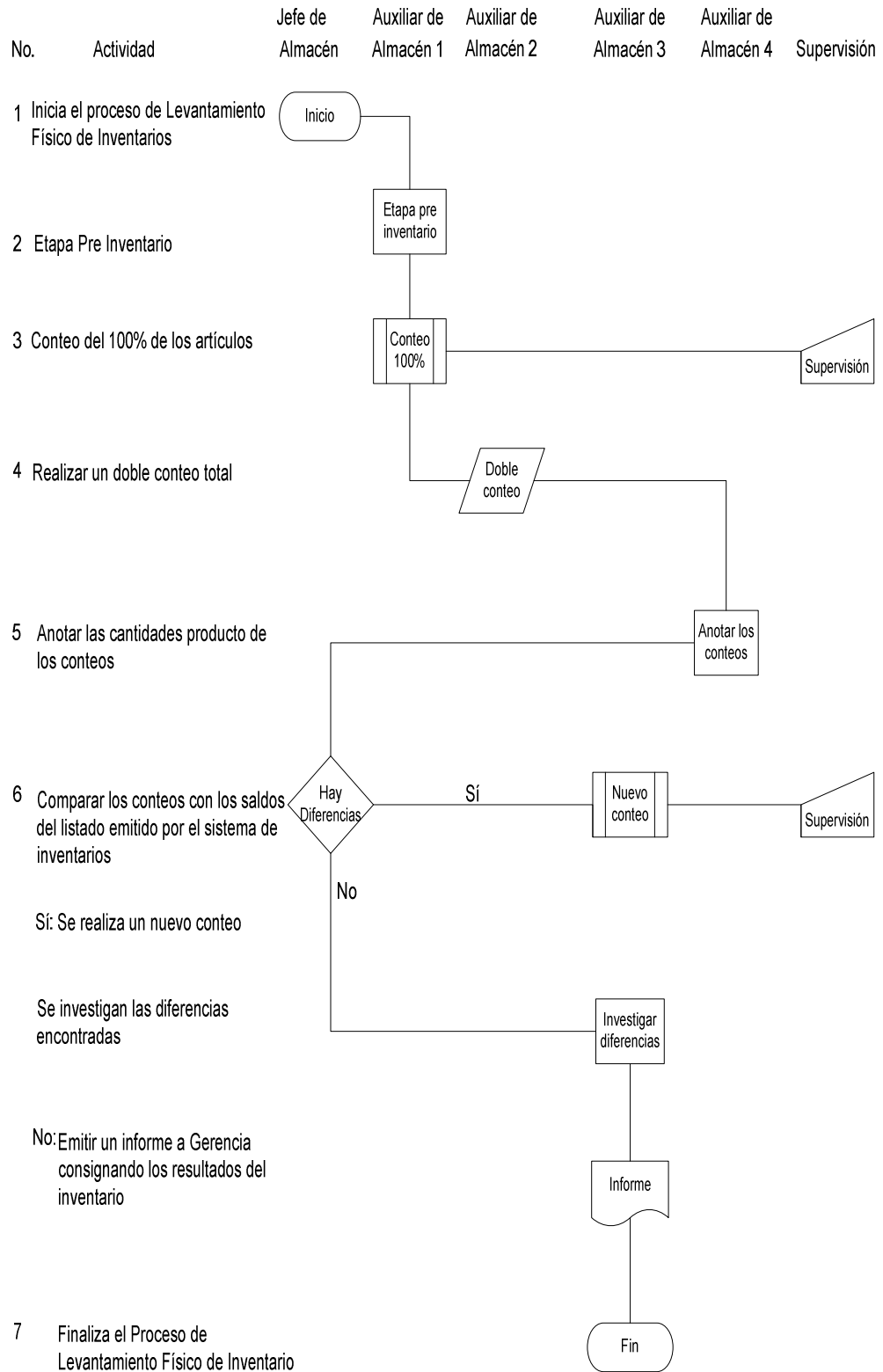
En esta etapa se deben retomar los resultados obtenidos en la toma física y compararse con los saldos de tarjetas y proceder así a realizar los ajustes respectivos, cabe aclarar que se debe procurar que la cantidad de ajustes sea la menor y que se deba a situaciones imprevistas o producto de errores involuntarios. Dentro de los procedimientos a observar se citan los siguientes

- ✓ Obtener datos del conteo total por estilo del producto.
- ✓ Comparar dichos conteos contra la información presentada en el listado emitido por el sistema de control de inventarios, con el fin de establecer las diferencias y realizar los ajustes respectivos.
- ✓ Emitir un informe consignando los resultados del inventario.
- ✓ Establecer los controles internos pertinentes para minimizar la diferencia de saldos al momento de la próxima toma física.

- ✓ Llevar un control automatizado de los movimientos existentes (entradas y salidas).
- ✓ Practicar periódicamente pruebas selectivas de inventario con el fin de monitorear la actividad de los controles existentes.

A continuación se presenta el formulario propuesto para el Levantamiento de Inventario Físico.

OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LEVANTAMIENTO FÍSICO DE INVENTARIOS



5.6.8.3 PROCESO DE INGRESO DE INVENTARIOS

El personal de Almacén debe utilizar los informes necesarios para dar ingreso a la mercadería recibida, los cuales deben ser pre numerados y debidamente controlados por el personal de Contabilidad y para un mejor control, las personas que desempeñan esta función deben ser independientes de las que realizan pagos, compras, etc.


Detalle del proceso.

- ✓ El Jefe de Almacén informa al Departamento de Compras la necesidad de un determinado producto, emitiendo para el efecto una requisición de compra.
- ✓ El Departamento de Compras debe trasladar al Departamento de Almacén una copia de la orden de compra enviada al proveedor con la fecha de entrega de la mercadería solicitada.
- ✓ Se recibe la mercadería y se revisa: El cumplimiento del tiempo acordado, el cumplimiento de las características indicadas y, calidad y buen estado del producto.
- ✓ Se lleva a cabo el desempaque para verificar que la mercadería se recibe conforme a lo estipulado en la orden de compra.
- ✓ Si el pedido no está completo se debe registrar el faltante y elaborar una nota de reclamo.
- ✓ Si el pedido está completo se inspecciona si se recibe en perfecto estado
- ✓ Si la mercadería no está en perfecto estado, se emite una nota de devolución y se envía de nuevo al proveedor, y se informa sobre las anomalías al Departamento de Compras.
- ✓ Si la mercadería se recibe en perfecto estado, se le asigna código al producto recibido.
- ✓ Se emite un formulario de Ingreso a Bodega
- ✓ Firma el formulario de Ingreso a Bodega
- ✓ Se procede a ingresar los artículos recibidos en el kardex del sistema de inventarios
- ✓ Se ordena la mercadería ingresada y se identifican los estantes para su pronta ubicación.
- ✓ Se notifica al Departamento de Compras la conformidad con el producto recibido, para que se inicie el trámite del cheque correspondiente.

FORMATO DE INGRESO A BODEGA

Objetivo


Confirmar que los bienes adquiridos fueron ingresados al almacén de la empresa, se debe elaborar un formulario por cada ingreso que se realice.

 <p>Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909</p>			
INGRESO A BODEGA No.00001			
NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____		FECHA: _____	
LOTE No: _____	FACTURA No: _____	FECHA DE FACTURA: _____	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	COSTO UNIT.	TOTAL
RECIBIDO POR: _____		COMPRADO POR: _____	
F. _____		F. _____	
AUTORIZADO POR: _____			
F. _____			

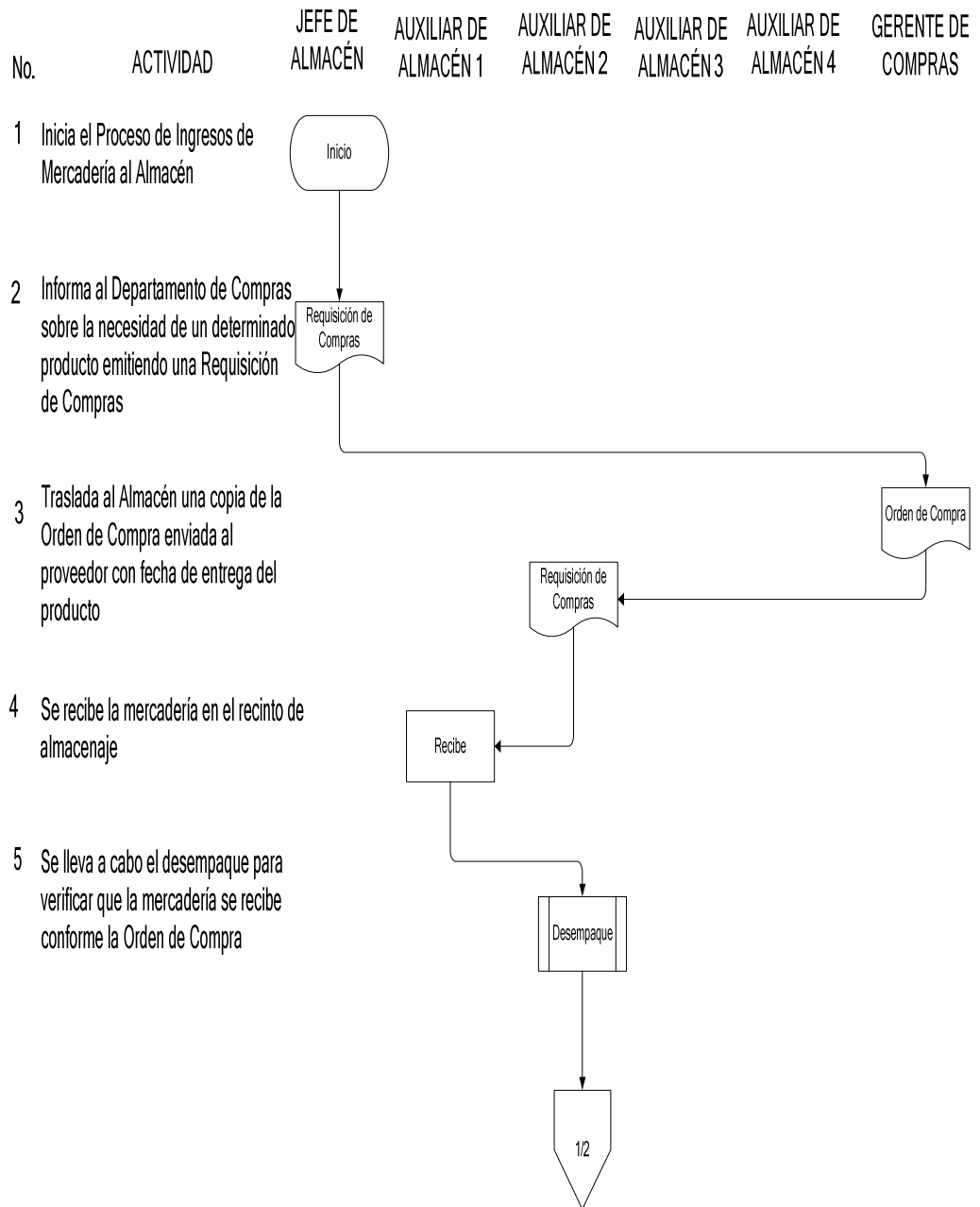
FORMATO DE NOTA DE DEVOLUCIÓN O RECLAMO AL PROVEEDOR

Objetivo

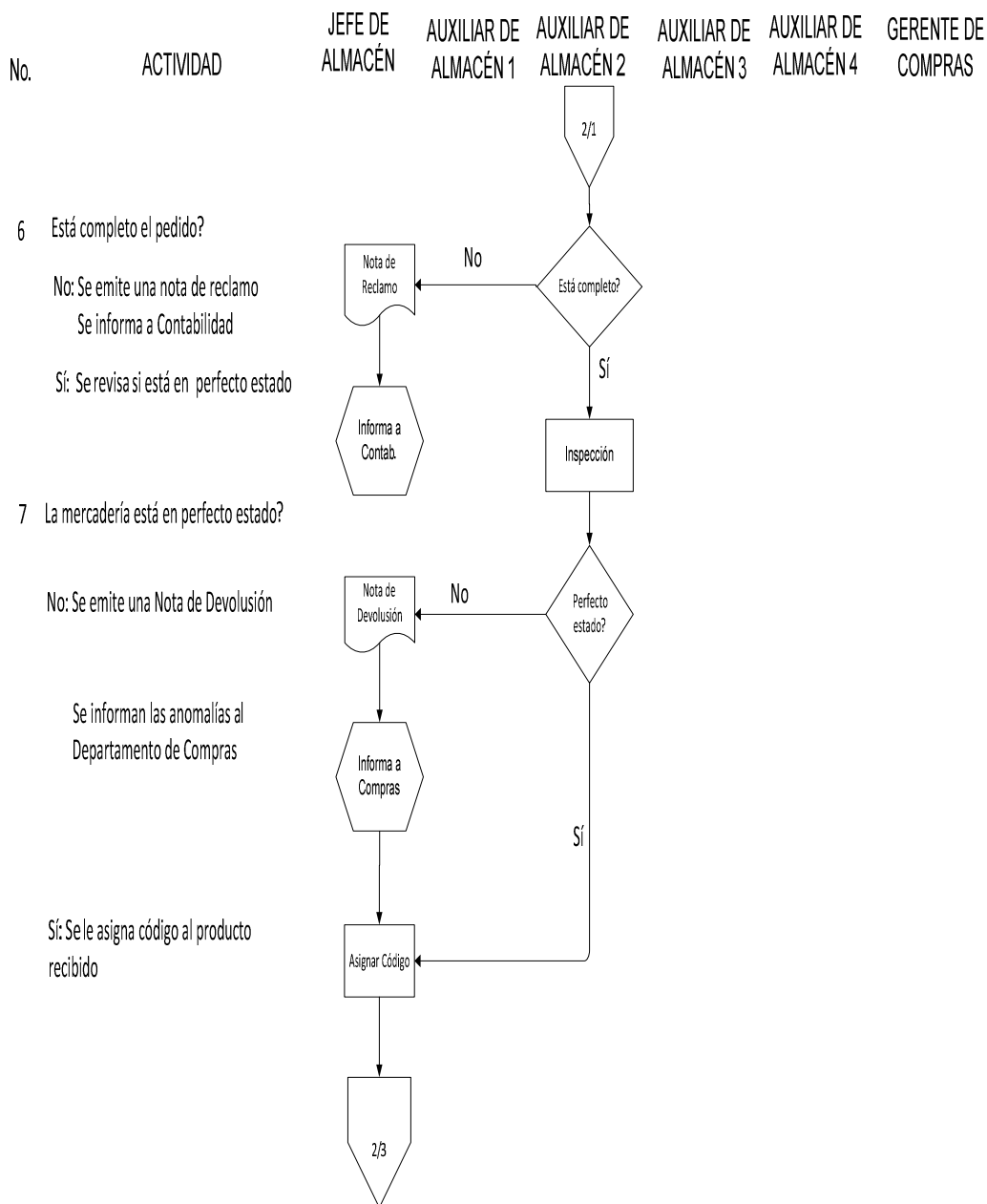
Documentar las devoluciones y reclamos hechos a los Proveedores ya sea por desperfectos en la mercadería ingresada o por faltantes en la cantidad surtida con relación a la cantidad solicitada o cualquier otra inconformidad por parte de la empresa.

 Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909 NIT: 2629199-1						
NOTA DE DEVOLUCIÓN O RECLAMO AL PROVEEDOR No. 0001						
PROVEEDOR:		LOTE No.	FECHA DE ELABORACIÓN	DÍA	MES	AÑO
FACTURA No.		FECHA DE LA FACTURA:				
No.	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
			SURTIDA	DEVUELTA		
ELABORÓ		AUTORIZÓ			RECIBÍÓ	
_____ NOMBRE Y FIRMA		_____ NOMBRE Y FIRMA			_____ NOMBRE Y FIRMA	

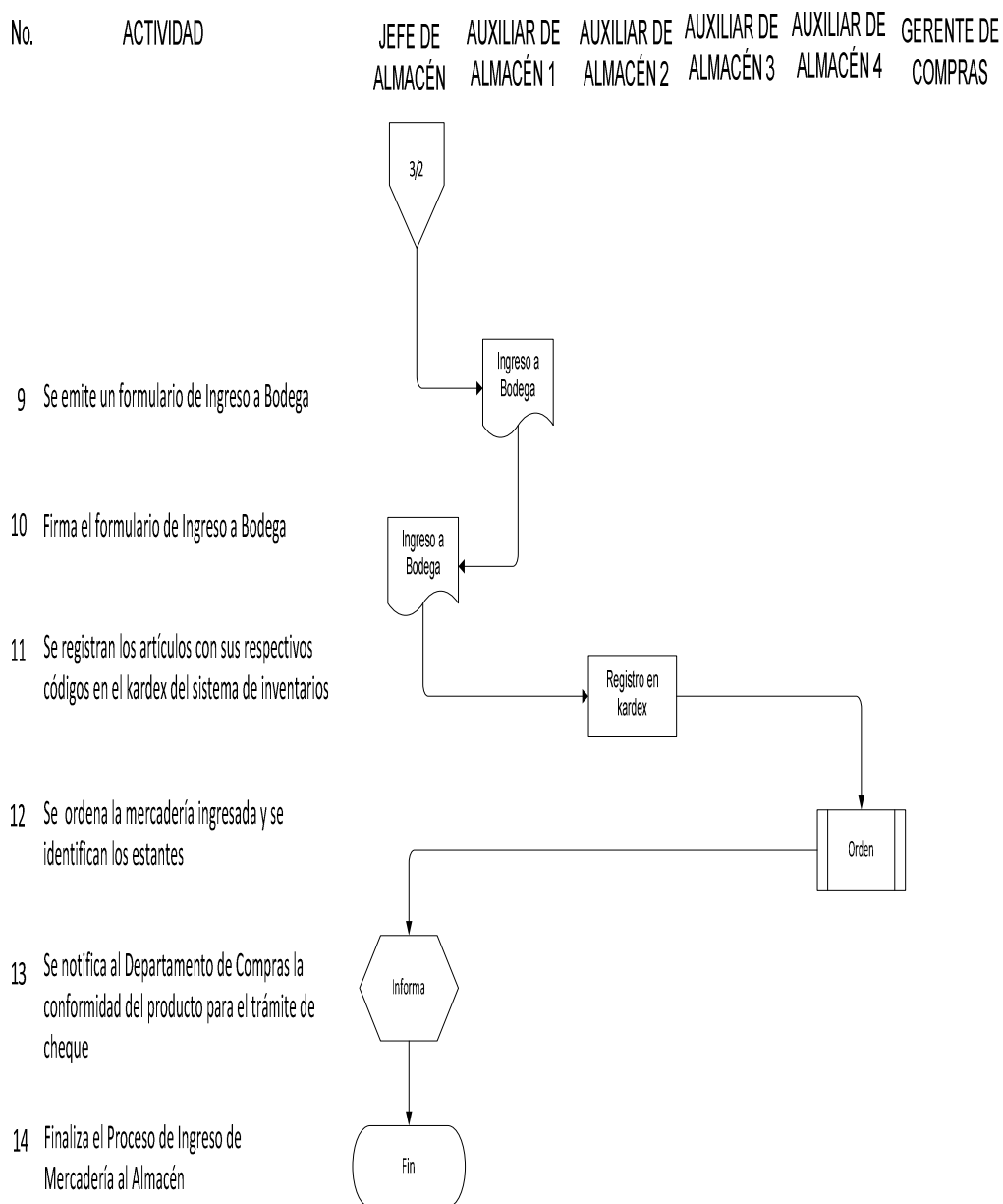
OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INGRESOS AL ALMACÉN



OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INGRESOS AL ALMACÉN



OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INGRESOS AL ALMACÉN



5.6.8.4 PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

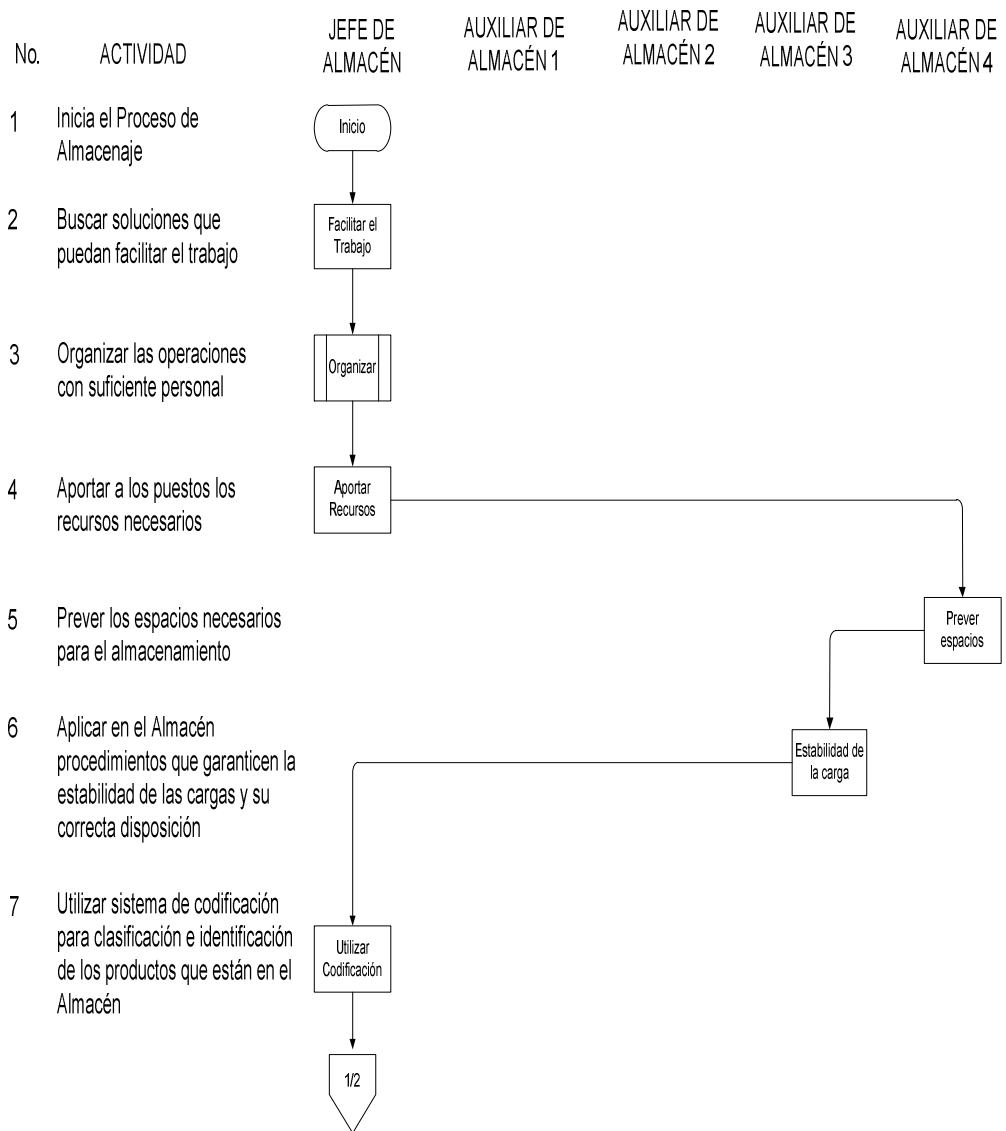
Es necesario siempre que sea posible, evitar la manipulación manual. Se emplearán sistemas computarizados para facilitar el manejo en los inventarios, además debe reforzarse la seguridad por medio de políticas de prevención que evalúen los riesgos que las operaciones de manipulación suponen para la seguridad y salud de los trabajadores.

Detalle del Proceso

- Buscar soluciones que puedan facilitar el trabajo en el almacén
- Organizar todas las actividades con personal suficiente
- Proporcionar a los puestos los aportes necesarios
- Prever los espacios necesarios para el almacenamiento de la mercadería y adecuar las vías de circulación.
- Aplicar en el almacén sistemas que garanticen la estabilidad de la carga y su correcta disposición.
- Las áreas de almacenamiento deben mantenerse bien ordenadas, iluminadas y con sistemas claros para la clasificación e identificación de los productos allí depositados.
- Habilitar las vías de acceso que serán cumplidas en función del tamaño de la carga y contenedores.
- Para el traslado de mercadería se deberá disponer de carretillas manuales o mecánicas adecuadas a la función requerida y accesible a todos los que las necesiten

A continuación se presenta el Flujograma del Proceso de Almacenamiento

OPORTUNIDAD, S. A.
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS



5.6.8.5 PROCESO DE SALIDAS DE INVENTARIOS


El proceso de Salidas de Mercadería se llevará a cabo de la forma en que se detalla a continuación

- ⤴ El Departamento de Ventas deberá emitir una orden de despacho para que en el Almacén se pueda preparar el producto.
- ⤴ Cotejar que la orden de despacho describa debidamente los productos que indica la factura, tanto en cantidad como en descripción y código.
- ⤴ El pedido solicitado es preparado
- ⤴ Se realiza un segundo conteo del pedido antes preparado.
- ⤴ Si el pedido está incorrecto se regresa a la persona que lo ha preparado para verificación y corrección.
- ⤴ Si el pedido está correcto y es entrega directa al cliente, éste es entregado, sellando los documentos de Orden de Despacho y copia de factura con la palabra "PRODUCTO ENTREGADO".
- ⤴ Si la mercadería se manda a distribuir a los clientes con los pilotos, se elabora una hoja de liquidación de pilotos donde se describen los pedidos entregados a éstos.
- ⤴ Firma y sella el pedido al momento de entregarlo al piloto.
- ⤴ Se dan de baja en el kardex de inventarios los productos entregados utilizando como soporte el número de orden de despacho respectivo.
- ⤴ La orden de despacho es archivada para respaldar las salidas de Almacén.

FORMATO DE ORDEN DE DESPACHO

Objetivo


Respaldar las salidas del Almacén de los productos, siendo entregada al bodeguero para poder extraer la mercadería.

	Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909	ORDEN DE DESPACHO No. 00001
	Fecha: _____	Cliente: _____ Código: _____
Vehículo marca: _____	Placa: _____	Piloto: _____
Sírvase entregar al portador lo siguiente		
CÓDIGO	PARES DE ZAPATOS	DESCRIPCIÓN
F. _____	F. _____	F. _____
Autorizado	Cliente	Despacho
Nombre de la persona que entregó el pedido: _____		

FORMATO DE NOTA DE PEDIDOS INTERNOS

Objetivo

Respaldar los préstamos de mercadería por el personal de los diferentes departamentos que integran la Empresa.

	<p>Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024al 26 Fax 2442-0909</p>	
<h3>NOTA DE PEDIDOS INTERNOS No. 0001</h3>		
FECHA:	_____	
DEPARTAMENTO:	_____	
CARGO:	_____	
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
_____ Firma Encargado Departamento		_____ Autorización
Observaciones		

OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DE SALIDAS DE MERCADERÍA DEL ALMACÉN

No.	ACTIVIDAD	VENTAS	JEFE DE ALMACÉN	AUXILIAR DE ALMACÉN 1	AUXILIAR DE ALMACÉN 2	AUXILIAR DE ALMACÉN 3	AUXILIAR DE ALMACÉN 4
-----	-----------	--------	-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

1 Inicia el Proceso de Salidas de Almacén

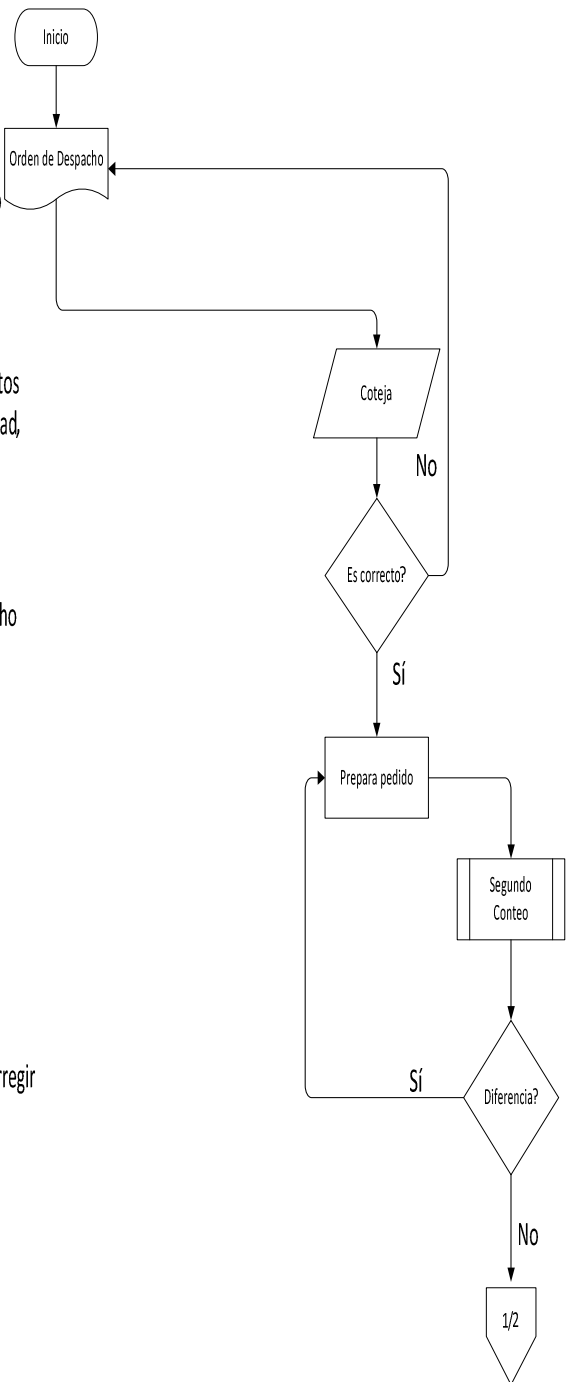
2 Emite una Orden de Despacho para poder extraer el producto del Almacén

3 Coteja que la Orden de Despacho describa los productos que indica la factura en cantidad, descripción y código

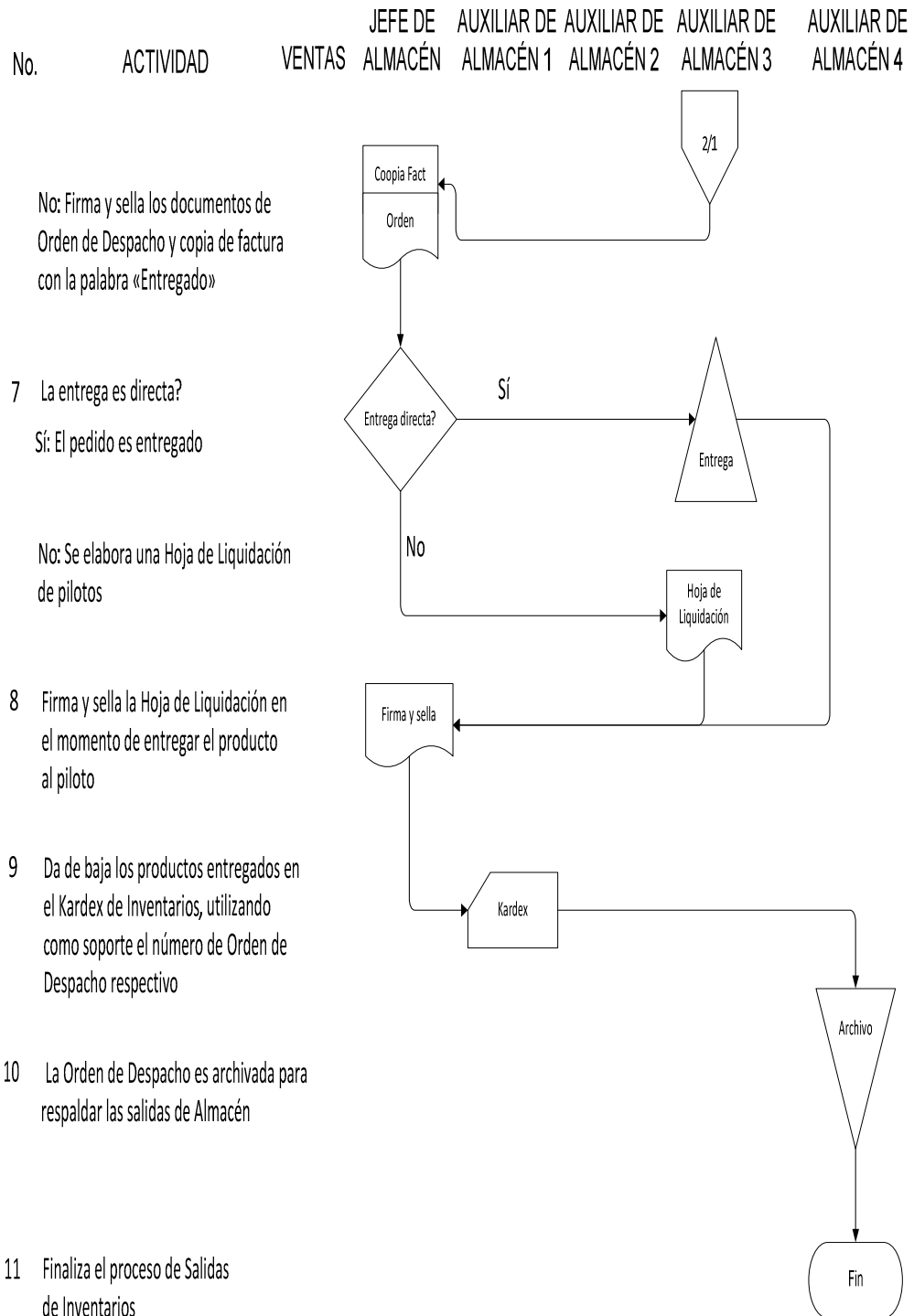
4 Está correcto el pedido?
 No: Envía la Orden de Despacho a Ventas para su corrección
 Sí: El pedido solicitado es preparado

5 Se realiza un segundo conteo del producto antes preparado

6 Hay diferencia en el conteo?
 Sí: Regresa para verificar y corregir



OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DE SALIDAS DE MERCADERÍA DEL ALMACÉN



5.6.8.6 PROCESO DE COMPRAS

Antes de iniciar el proceso de Compras se debe especificar el tipo de mercancía que ha de comprarse, aplicar métodos para establecer las cantidades que se comprarán, cantidades para la orden más económica y punto de reorden, cuando el nivel de inventario baja hasta este punto se hace un nuevo pedido que llegará algún tiempo después. La función del Departamento de Compras es reducir el nivel de inventarios, implantar el control de calidad en las compras, establecer políticas de adquisición y mantener registro de los productos y proveedores.


Detalle del Proceso de Compras

- ✓ El Jefe de Almacén recibe de parte de los Auxiliares de Almacén información sobre La mercadería que se necesita
- ✓ De acuerdo a la información anterior el Jefe de Almacén procede a aplicar las técnicas de Administración de Inventarios para conocer la cantidad de inventario que debe mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y cuantificar las unidades a ordenar de los productos solicitados.
- ✓ Se emite una requisición de compras especificando los productos a ser adquiridos.
- ✓ Firma la requisición de compra.
- ✓ Traslada la requisición al Departamento de Compras para su autorización.
- ✓ Revisa la requisición para ver si cumple todos los requisitos, y debe estar firmada por el Jefe de Almacén.
- ✓ Recibe la requisición de compras, y la revisa con base a los datos necesarios para la compra, así como los datos del Departamento de Almacén.
- ✓ Si la requisición de compras no cumple todos los requisitos no se tramita, informa al área solicitante el motivo de no tramitarla y regresa a quien emite la requisición de compras.
- ✓ Si la requisición de compras cumple con todos los requisitos, la traslada al Gerente de Compras para su autorización.
- ✓ Se cotiza el producto con diferentes proveedores, obteniendo como mínimo 3 cotizaciones.
- ✓ Se selecciona al proveedor de acuerdo a: Una evaluación previa, especificación del producto que deberá surtir, precio del producto, tiempo de entrega y forma de pago.

- ✓ Una vez que se ha seleccionado el proveedor, se emite una orden de compra para solicitar que sea despachado el producto.
- ✓ Se envía la orden de compra al proveedor
- ✓ En el Departamento de Almacén se recibe el producto de acuerdo a lo establecido en la orden de compra revisando lo siguiente: Cumplimiento en el tiempo acordado, cumplimiento de las características indicadas en la orden de compra, calidad y buen estado.
- ✓ Si el pedido no cumple con lo especificado se informa al Departamento de Compras las anomalías existentes en el pedido, si existen diferencias entre lo solicitado y lo recibido, se informa al proveedor dichas diferencias para que sean corregidas, todas las diferencias incidirán directamente en la evaluación y reevaluación realizada a dichos proveedores.
- ✓ Ya revisado y verificado el producto se envía dicha evaluación al Gerente de Compras.
- ✓ Se elabora un Ingreso a Bodega
- ✓ Se revisa y firma el Ingreso a Bodega.

FORMATO DE COTIZACIÓN**Objetivo**


Evaluar los precios, características de la mercadería y poder determinar qué proveedor puede surtir de manera más favorable el producto que ha de comprarse.

		Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024al 26 Fax 2442-0909		
COTIZACIÓN No. 00001				
Guatemala, _____ de _____ de _____				
Señor: _____				
Dirección: _____ Zona: _____ Teléfono: _____				
Atención: _____				
CANT.	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
			TOTAL Q.	
Lugar de entrega: _____		Forma de Pago: _____		
Plazo de entrega: _____		Empaque: _____		
Vigencia de esta cotización: _____				
Conforme: _____				
Firma del vendedor _____				

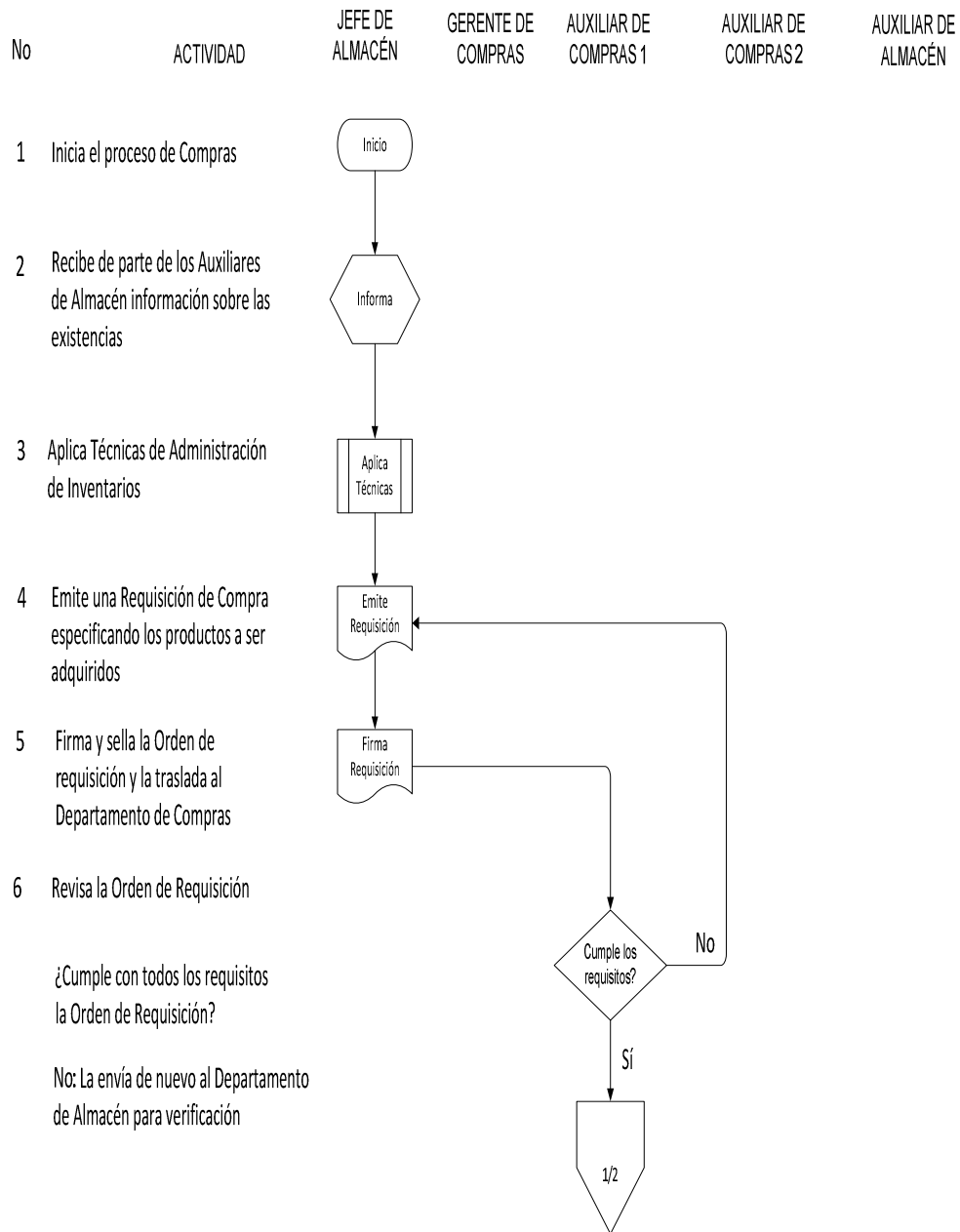
FORMATO DE ORDEN DE COMPRA

Objetivo

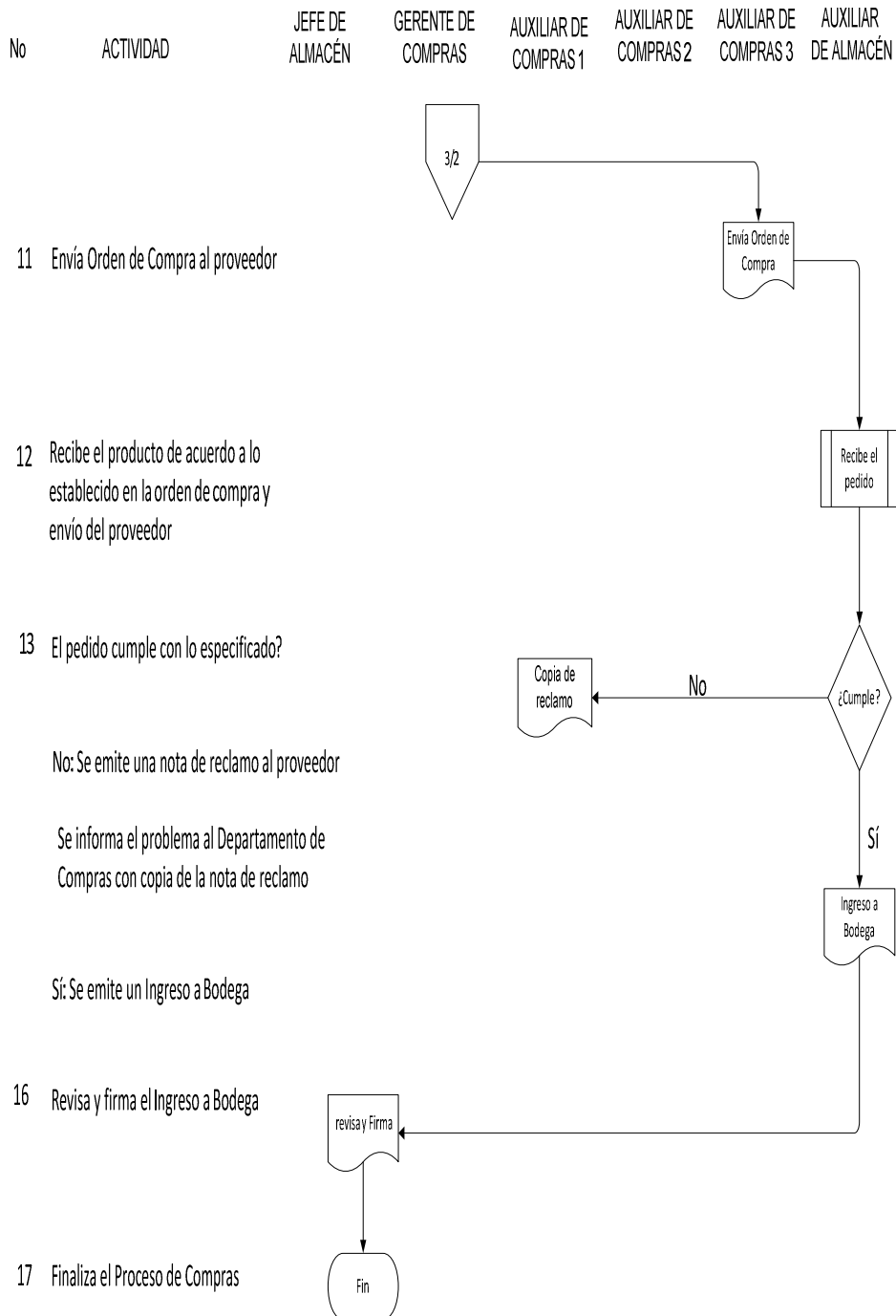
Documentar la autorización de adquisición de bienes y servicios.

	Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024al 26 Fax 2442-0909	<p>ORDEN DE COMPRA No. 00001</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">TRÁMITE DE CHEQUE</td> <td style="width: 30%; border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>CONTRA ENTREGA</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>15 DÍAS</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>30 DÍAS</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>OTRA CONDICIÓN</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	TRÁMITE DE CHEQUE		CONTRA ENTREGA		15 DÍAS		30 DÍAS		OTRA CONDICIÓN	
TRÁMITE DE CHEQUE												
CONTRA ENTREGA												
15 DÍAS												
30 DÍAS												
OTRA CONDICIÓN												
FECHA:												
PROVEEDOR												
DIRECCIÓN												
ROGAMOS A UD (S) PROPORCIONARNOS LO SIGUIENTE												
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL									
FACTURAR A NOMBRE DE:												
SOLICITADO POR:												
		_____ FIRMA AUTORIZADA										
ORIGINAL: CLIENTE COPIA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS TRIPLICADO: CONTABILIDAD												

OPORTUNIDAD, S. A
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



5.6.8.7 PROCESO DE VENTAS

El buen desempeño y desarrollo de este proceso debe ser el objetivo primordial de toda empresa comercial, en el Departamento de Ventas se emiten todas las facturas de contado y crédito de los pedidos que realizan los clientes, es responsable además del manejo de facturas en uso y documentos relacionados. A continuación se detalla el proceso de ventas.


- La Secretaria de Ventas recibe los pedidos solicitados por los clientes.
- Traslada el pedido al encargado de facturación
- Verifica que el producto solicitado está en existencia.
- Si no hay producto en existencia, se informa al cliente solicitante.
- Si hay existencia del producto, se consulta la cartera de clientes para determinar si es cliente regular
- No: Se registran sus datos y se le asigna un código para identificarlo
- Si: Debe contar con un código de identificación, el cual es ingresado para verificar lo siguiente
- Es venta al contado?
- No: Se solicita autorización de crédito y límite de crédito al Gerente de Créditos y Cobros.
- Sí: Se inicia el proceso de facturación completando los siguientes datos:
 - Fecha
 - Código
 - Nombre del Cliente
 - Número de Identificación Tributaria NIT
 - Dirección del Domicilio Fiscal
 - Forma de Pago y Límite de Crédito
- Se consulta el Catálogo de Precios para ver qué productos tienen descuento
- Tienen descuento los productos a facturar?
- Sí: Éste se aplica

- No: Se emite una orden de despacho
- Se revisan los datos de la factura
- Están correctos los datos de la factura?
- No: Se anula la factura
- Sí: Se imprime la factura original con 3 copias
- Se trasladan al Departamento de Almacén los documentos de orden de despacho (original) y las facturas (original y copia amarilla), solicitando el producto.
- Si la venta es al contado se entrega la Factura original y copia amarilla al cliente y si es al crédito solamente la copia amarilla y la factura original firmada de recibido por el cliente se entrega al Departamento de Créditos y Cobros.
- Se sellan las facturas y la orden de despacho con la palabra “ENTREGADO”
- Si la venta es directa se entrega el pedido al cliente
- Si la venta no es directa se emite una hoja de liquidación para pilotos
- Se archiva una copia de la orden de despacho y copia de la factura (celeste) en el correlativo de Ventas.
- Al finalizar el día emitir un reporte diario de ventas.
- Firma y sella el reporte diario de ventas.
- Se traslada a Contabilidad las copias de facturas rosadas y el reporte diario de ventas para su correspondiente archivo.

FORMATO DE FACTURA CAMBIARIA


Objetivo

Incorporar un derecho de crédito al vendedor sobre la totalidad o parte insoluta de la compra-venta.

 <p>Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909</p>	<p>FACTURA CAMBIARIA Serie A No. 0001</p>			
	<p>A: SE SERVIRÁN UDS. PAGAR POR ESTA ÚNICA FACTURA GIRADA LIBRE DE PROTESTO A LA ORDEN O ENDOSO DE COMERCIALIZADORA DE CALZADO OPORTUNIDAD, S.A. EL VALOR TOTAL POR EL QUE FUE EXTENDIDA O POR EL ÚLTIMO SALDO INSOLUTO QUE APAREZCA.</p>			
<p>Fecha: Nombre: Dirección: Nit: _____ Tel: _____</p>		<p>PATENTE DE CC NIT: 2629199-1</p>		
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
		(-) DESCUENTO		
		TOTAL		
<p>ACEPTO Y RECONOZCO COMO OBLIGATORIAS LAS CONDICIONES DE PAGO DESCRITAS Y SE ME COMPROMETO A PAGAR EL VALOR TOTAL DE LA MISMA DENTRO DE LOS TÉRMINOS INDICADOS; DE LO CONTRARIO RECONOCERÉ A COMERCIALIZADORA DE CALZADO OPORTUNIDAD, S. A. UN INTERÉS DEL 5% MENSUAL SOBRE SALDO HASTA SU TOTAL CANCELACIÓN.</p>				
<p>_____ FIRMA ACEPTANTE (COMPRADOR)</p>				
<p>ORIGINAL-CLIENTE.</p>				
<p>Impresos de León Serie A del No. 0001 al 5,000 Autorizado según Resolución No. 2009-5-35-3696 del 24-06-2010.</p>				

FORMATO DE PEDIDO**Objetivo**


Especificar cada uno de los artículos que los clientes solicitan para luego facturarlos.

		Oportunidad, S.A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909			
PEDIDO No. 0001					
CLIENTE:	<input type="text"/>	NIT:	<input type="text"/>	CÓDIGO:	<input type="text"/>
DIRECCIÓN:	<input type="text"/>				
TELÉFONO:	<input type="text"/>	HORA DE ENTREGA:	<input type="text"/>		
FORMA DE PAGO					
EFFECTIVO	<input type="text"/>	CHEQUE	<input type="text"/>	CRÉDITO	<input type="text"/>
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRECIO	TOTAL	
OBSERVACIONES: _____					
OBSERVACIONES: _____					
HORA DE RECIBIDO EL PEDIDO: _____			SOLICITADO POR: _____		
PEDIDO TOMADO POR: _____			AUTORIZADO POR: _____		

FORMATO DE RECIBO DE CAJA

Objetivo


Respaldar los cobros a los clientes cuya operación rebajará la Cuenta por Cobrar.

 <p>Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909 NIT: 2629199-1</p>					
RECIBO DE CAJA No. 0001					
Fecha: _____				Valor: <input type="text" value="Q."/>	
Recibimos de: _____					
La cantidad de: _____					
Por concepto de:					
Concepto	No. Factura	Monto Q.	Concepto	No. Factura	Monto Q.
Efectivo _____			Cheque No. <input type="text"/>		
			f. _____		
			Cajero		

FORMATO DE NOTA DE DÉBITO

Objetivo


Documento que permite reducir una cuenta a favor de la Empresa y contra un proveedor o cliente.

		Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909		
NOTA DE DÉBITO Serie A No. 00001				
Fecha: _____ Nombre: _____ Dirección: _____ Nit: _____ Tel: _____				
Nit: 2629199-1				
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TOTAL				
OBSERVACIONES: _____ AUTORIZADO POR: _____				
Impresos Gómez Nit 712968-8 del 00001 al 10,000 Autorizado según Resolución 2009-5-786-30 del 09-06-2010			_____ FIRMA ACEPTANTE (COMPRADOR)	
ORIGINAL: CLIENTE				

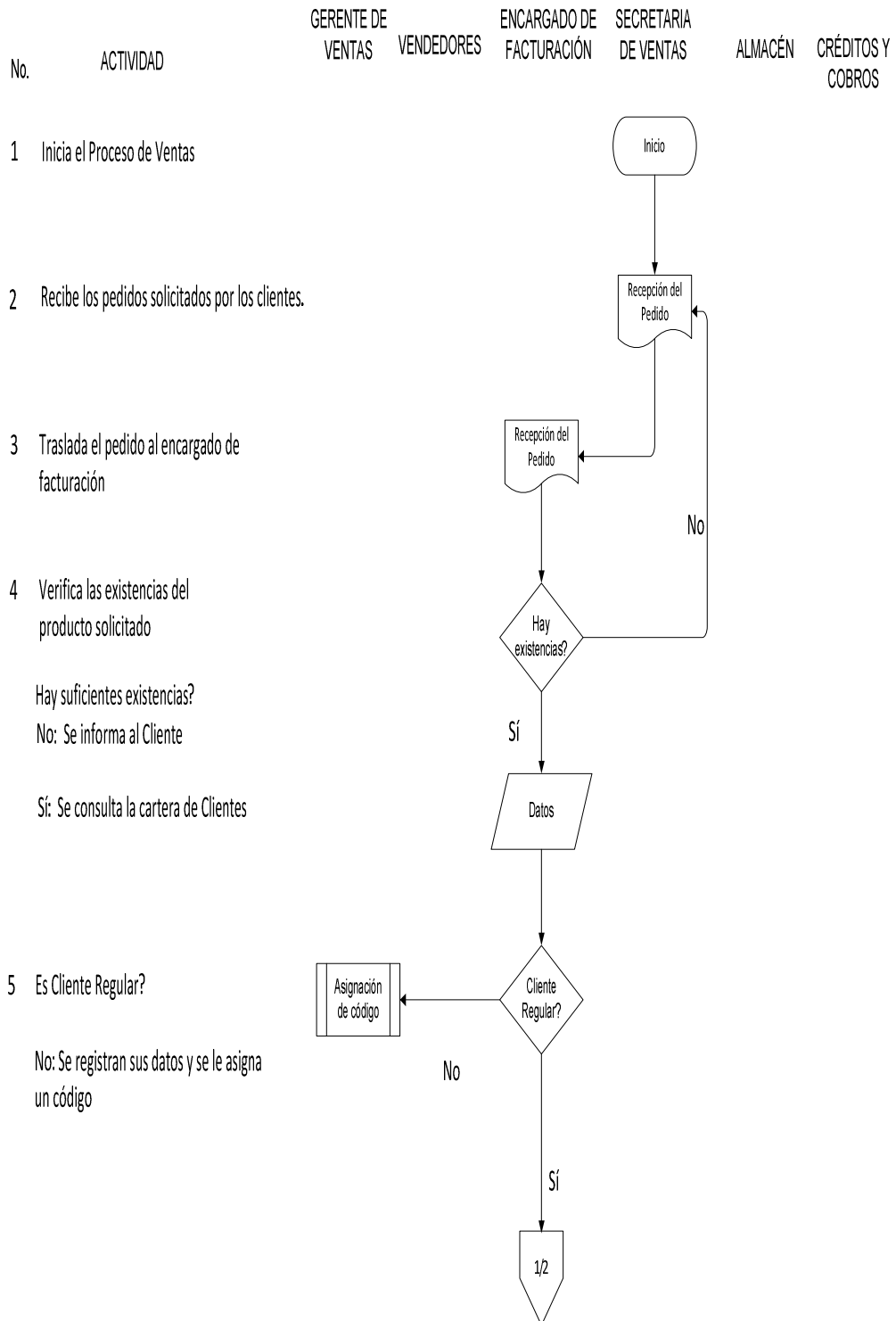
FORMATO DE NOTA DE CRÉDITO

Objetivo

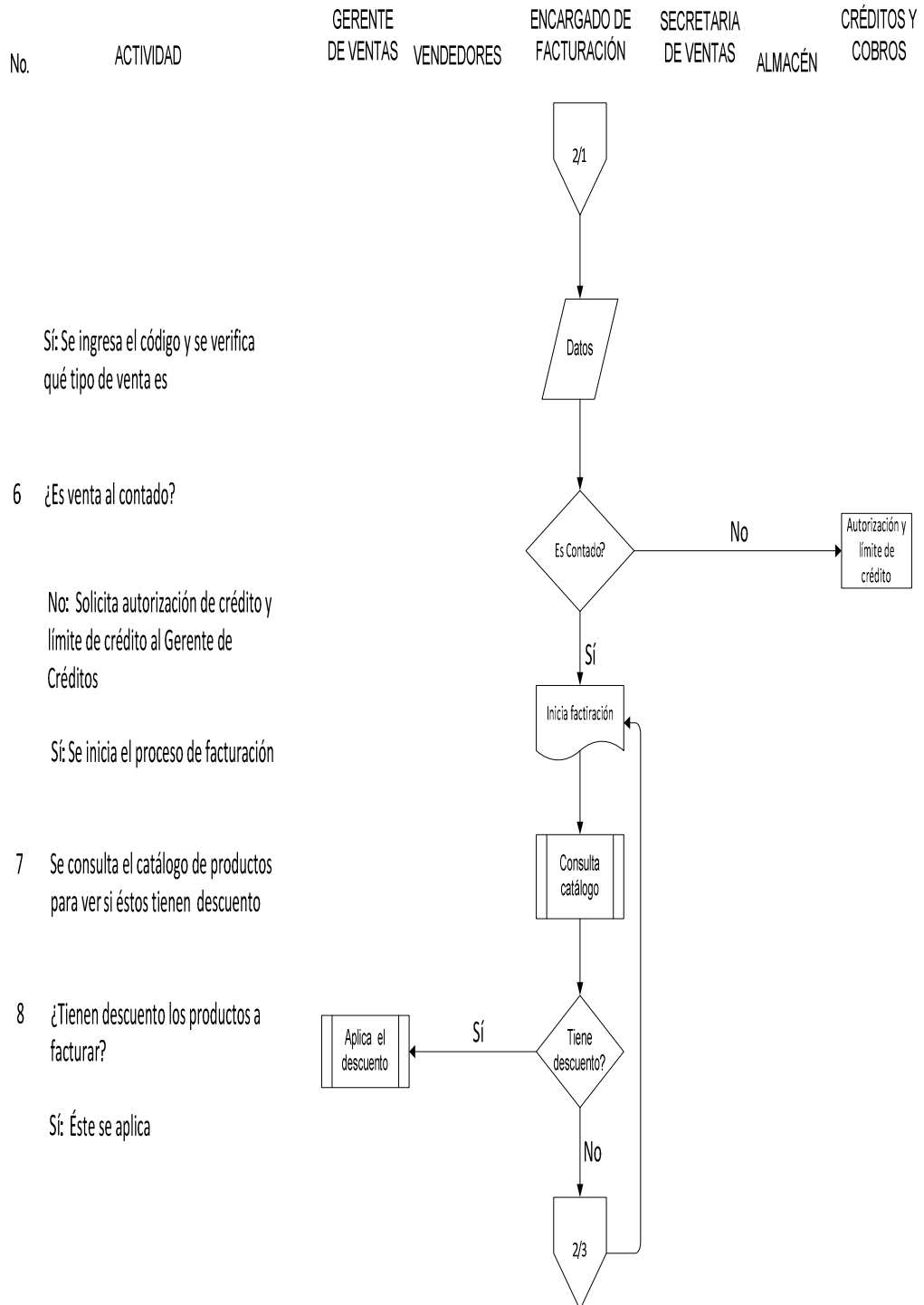
Documento que permite reducir la cuenta del cliente o, debido a un ajuste de precios o alguna otra situación.

 <p>Oportunidad, S. A. 17 Avenida 26-75 Zona 11 Guatemala, Guatemala Tels. 2476-5024 al 26 Fax: 2442-0909</p>		<p>NOTA DE CRÉDITO Serie A No. 00001</p>		
Fecha: _____ Nombre: _____ Dirección: _____ Nit: _____ Tel: _____ Nit: 2629199-1				
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TOTAL				
OBSERVACIONES: _____ AUTORIZADO POR: _____				
<small>Impresos Gómez Nit 712968-8 del 00001 al 10,000 Autorizado según Resolución 2009-5-9 del 20-06-2010</small> <small>ORIGINAL-CLIENTE</small>			_____ <small>FIRMA ACEPTANTE (COMPRADOR)</small>	

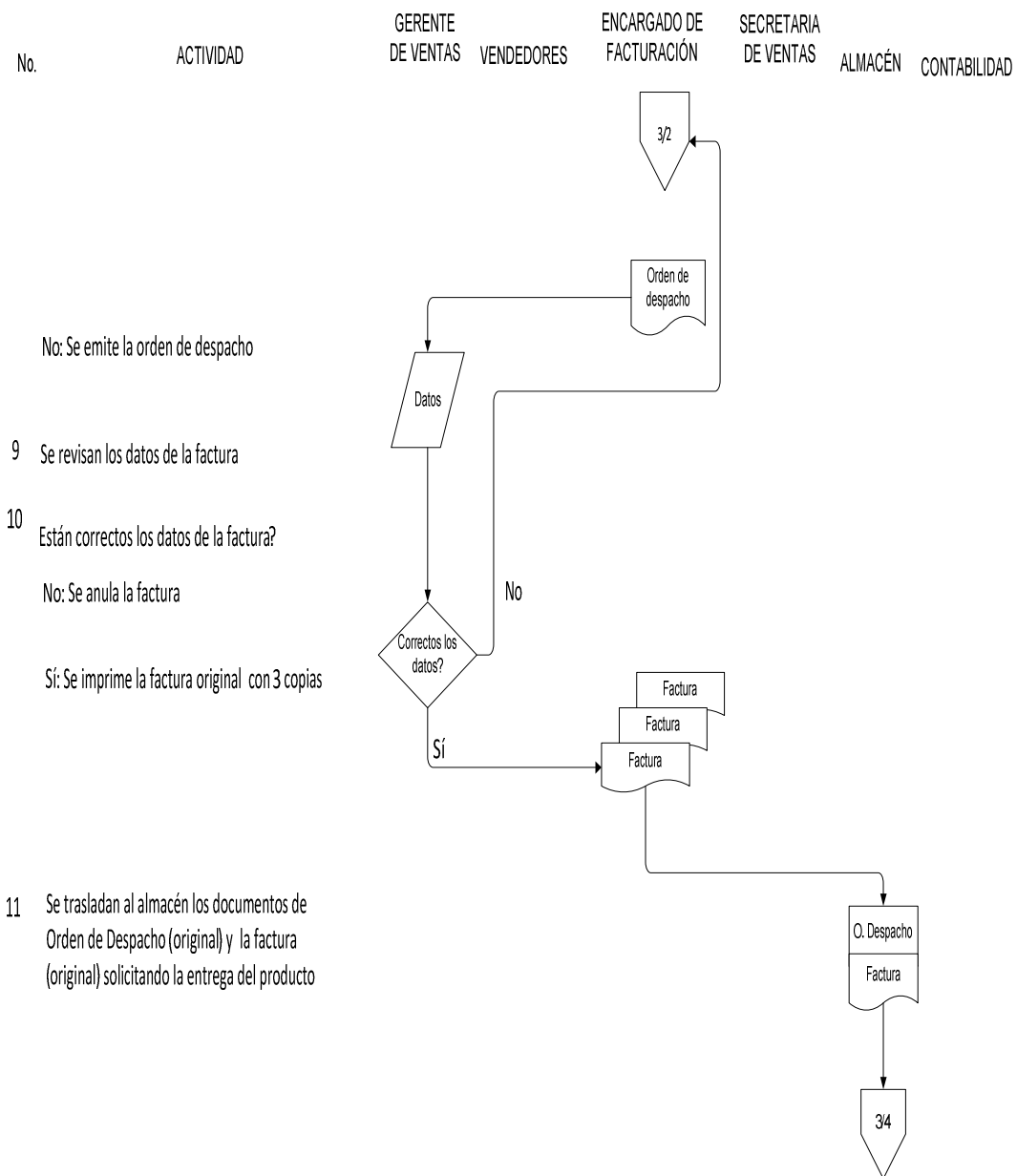
OPORTUNIDAD, S. A.
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



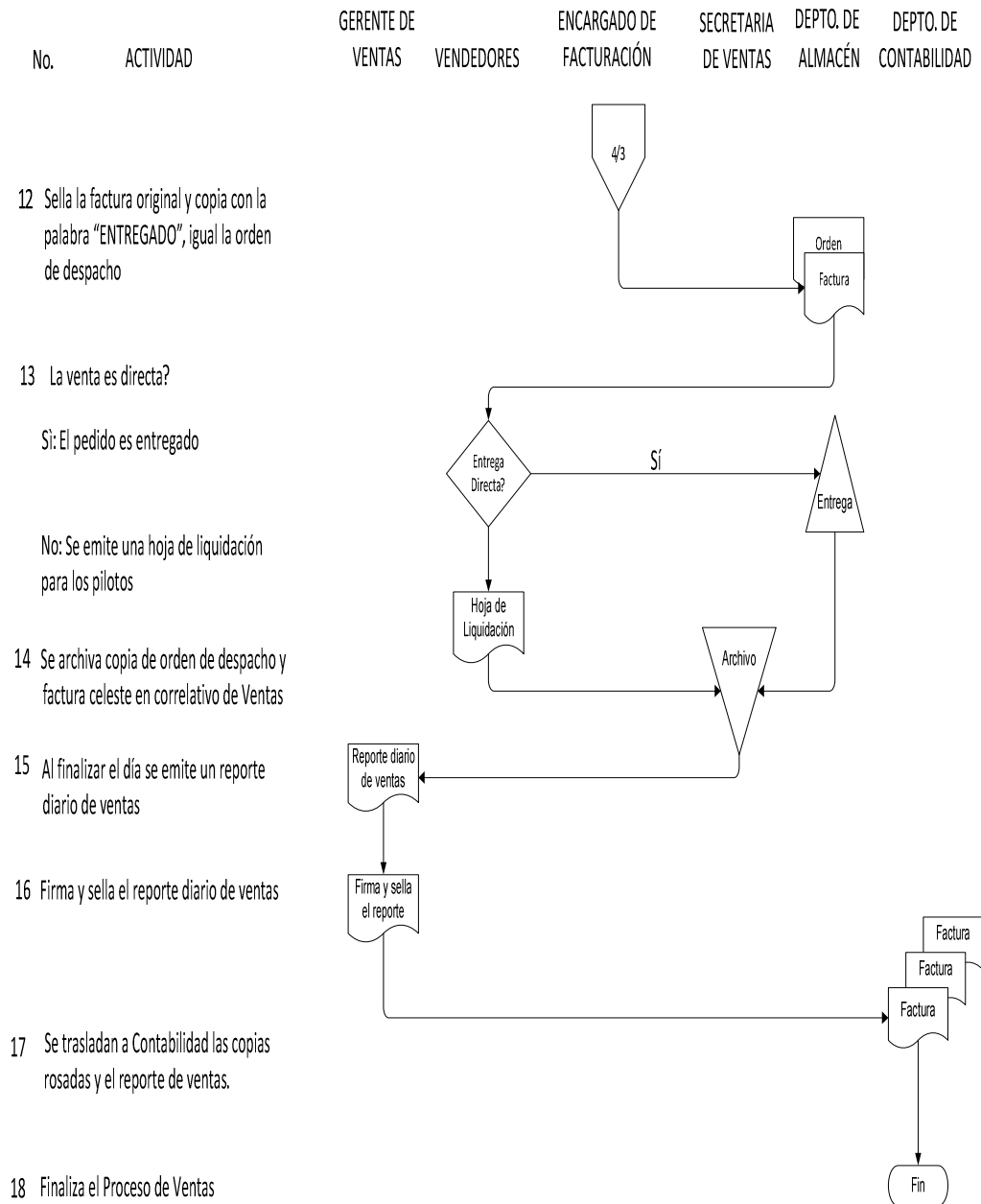
OPORTUNIDAD, S. A.
FLUJOGRAMA DE VENTAS



OPORTUNIDAD, S. A.
FLUJOGRAMA DE VENTAS



OPORTUNIDAD, S. A.
FLUJOGRAMA DE VENTAS



5.6.9 PROPUESTA DE INFORMACIÓN QUE PUEDE CONTENER UN SISTEMA COMPUTARIZADO PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

En respuesta a factores como expansión, nuevos requerimientos de rendición de informes, la necesidad de trabajar con miras a lograr autosuficiencia y la disponibilidad de tecnología, un número cada vez mayor de empresas están adoptando sistemas computarizados que les suministren los datos que necesitan en el momento apropiado. Automatizar un sistema de inventarios generalmente depende de la necesidad de contar con datos exactos, consistentes y oportunos en una diversidad de formatos para rendición de informes.

BENEFICIOS DE LA SISTEMATIZACIÓN COMPUTARIZADA DE INVENTARIOS

- ✓ Las cifras relacionadas con inventarios que se reflejan en los Estados Financieros serán presentadas razonablemente y en forma oportuna.
- ✓ Permite generar el resultado del inventario físico de una manera más rápida y exacta.
- ✓ Se puede contar con información actualizada sobre ingresos, salidas y existencias en el almacén.
- ✓ Permite obtener mayor rapidez en el registro de cada una de las operaciones realizadas con inventarios.
- ✓ Evita el exceso de papeles y promueve el ahorro de mano de obra.
- ✓ Proporciona información de apoyo al proceso de toma de decisiones a través de su implantación

A continuación se presenta una propuesta de información que puede contener un sistema computarizado para el manejo y control de inventarios a la que se pueden adaptar las políticas, procedimientos y formularios presentados con anterioridad

OPORTUNIDAD, S. A.
INFORMACIÓN QUE PUEDE CONTENER EL SISTEMA
PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN

1. Interfaz del Usuario
2. Módulo de Seguridad de Acceso Restringido
3. Sistema Modular
4. Submenú de Catálogos
5. Submenú de Procesos
6. Submenú de Reportes
7. Submenú de Ayuda

1. **Interfaz del Usuario:** Incluye la presentación y el logotipo de la empresa
2. **Módulo de Seguridad de Acceso Restringido:** Permite tener acceso sólo a usuarios previamente registrados, garantizando que la información no está disponible para cualquiera.
3. **Sistema Modular:** Dicha característica permite al sistema operar e interactuar tanto por sí sólo como con otros módulos.
4. **Submenú de Catálogos:** Está integrado por los siguientes catálogos
 - 4.1 Maestro de Artículos: Proporciona la información detallada de cada artículo, en este catálogo se definen todos los artículos incluidos en el inventario.
 - 4.2 Artículos por Proveedor: En este catálogo se definen los códigos de los proveedores contra el código existente en el inventario.
 - 4.3 Toma de Inventario Físico: En este catálogo se gravan todos los artículos a los cuales se les realiza inventario físico.
 - 4.4 Catálogo de Promociones: En este catálogo se grava el artículo que el usuario define en promoción en un período dado, la aplicación de promociones será desde el sistema de punto de ventas y facturación
 - 4.5 Catálogo de Transacciones: En este catálogo se definen las entradas y salidas durante la rotación de los artículos, los cuales surgen por los diferentes conceptos que define el usuario.

5. Submenú de Procesos: Está integrado por los siguiente

- 5.1 Procesos: Los procesos brindan al usuario una amplia gama de herramientas para facilitar el análisis de la información.
- 5.2 Ajustar Precios: Este proceso realiza la función de hacer ajustes a los precios de los artículos seleccionados ya sea disminuyendo o aumentando dichos precios.
- 5.3 Físico Aplicar al Teórico: Este proceso realiza la función de aplicar el inventario físico al teórico, este proceso se puede llevar a cabo de dos formas: Por la fecha y hora de la aplicación o por la fecha y hora de levantamiento para cada artículo.
- 5.4 Calcular Máximos, Mínimos y Punto de Reorden: Este proceso realiza la función de generar automáticamente los mínimos, máximos y punto de reorden de los artículos seleccionados durante un período de tiempo establecido por el usuario.
- 5.5 Calcular el Valor del Inventario por Clase o por Estilo: Este proceso permite al usuario visualizar un resumen del valor de inventario en cantidad de artículos existentes y separados además de los costos y los precios por existencias de cada artículo, la utilidad y el monto de la diferencia entre el costo y el precio de venta y el total general de todo lo que se encuentra en el almacén.
- 5.6 Iniciar Estadística: Proceso por medio del cual se limpian los acumulados de las ventas mensuales, anuales o ambas.
- 5.7 Asiento Automático: Este proceso realiza la generación del asiento automático del inventario incluyendo las transacciones realizadas durante las fechas seleccionadas por el usuario.

6. Submenú de Reportes: Incluye toda una amplia gama de reportes basados en la tecnología , la cual permite visualizar en la pantalla el reporte y exportarlo a otras herramientas de datos, este submenú incluye lo siguiente

- 6.1 Estadísticos Comparativo Compras-Ventas: Es el reporte comparativo entre las compras y ventas de los artículos mostrados en un rango de fechas establecidas por el usuario.
- 6.2 Estadísticas Rotación de Artículos: Reporte que muestra las rotaciones de los artículos con rangos seleccionados por el usuario durante un período seleccionado.

- 6.3 Estadístico de Ventas: Este reporte es un detalle de las ventas realizadas en un determinado rango de fechas el cual puede ser ordenado por fecha, por cliente, por agente y por artículo.
 - 6.4 Estadística de Venta Porcentual: Este reporte es un detalle de las ventas según la división de categorías en el inventario, el cual puede ser ordenado por clase, por categoría y por sección.
 - 6.5 Estadístico de Ventas por Debajo del Costo: Este reporte muestra las ventas por debajo del costo de un grupo de artículos seleccionados por el usuario durante el rango de fechas seleccionado.
 - 6.6 Históricos Ingresos y Egresos Globales: Este reporte muestra las transacciones que se han dado con los diferentes artículos del inventario de acuerdo a los conceptos definidos por el usuario, por ejemplo, salidas por devolución, entradas por compras, salidas por ventas, etc.
 - 6.7 Históricos Ingresos y Egresos por Fechas: Este reporte posee tres tipos de reportes que pueden ser seleccionados por el usuario.
 - a) Ingresos: Donde el usuario puede observar sólo las transacciones por entradas al inventario.
 - b) Egresos: Donde el usuario puede observar sólo las transacciones por salidas, y
 - c) Ambos: En donde se puede observar tanto las entradas como las salidas de inventarios.
 - 6.8 Históricos Liquidación de Inventario: Este informe sirve para liquidar el inventario físico pasándolo a un formato histórico para posteriores consultas.
7. **Submenú de Ayuda**: Ofrece al usuario un manual basado en el estándar de ayuda que ofrece Windows, segmentado por temas que le permitan a éste orientarse y brindarle un enfoque más claro del alcance que ofrece el sistema.

CONCLUSIONES

1. Uno de los pasos más importantes que conlleva un eficiente manejo de inventarios es el levantamiento físico de existencias que consiste en el acto de medir, contar y anotar todos los productos almacenados a la fecha del inventario, para luego comparar con las existencias reportadas en los registros contables. Para llevarlo a cabo es necesario disponer de personal que esté familiarizado, organizado e instruido respecto a la clase de producto a inventariar, por consiguiente si no se realiza este inventario físico no es posible comparar las existencias con los registros contables, no se sabe cuáles son los productos de lenta realización, dañados o descontinuados, el exceso de mercaderías y los faltantes, como consecuencia de ello puede darse la posibilidad de errores e irregularidades en el almacén.
2. El código de barras es la tecnología automática de información que permite identificar productos y servicios mediante un código numérico combinado generalmente con otro alfabético, formado por un conjunto de barras o espacios que permiten la lectura de la información con un láser de pistola plano o de lápiz para identificar el producto. El código de barras en su utilización presenta las características de rapidez y seguridad en la transmisión de la información, ya que un código conteniendo información de veinte caracteres, puede ser leído decodificado e ingresado a una computadora en menos de un segundo.
3. Por medio de la administración de inventarios se puede tener eficiencia en el manejo adecuado de registro, rotación y valuación del inventario pues a través de esto se determinará la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mantenerla o mejorarla, razón por lo cual si no se cuenta con una eficiente administración de inventarios, no es posible determinar la cantidad de mercadería que debe mantenerse, la fecha en que deben colocarse los pedidos y cuantificar las unidades a ordenar, de igual forma se dificulta identificar los artículos de inventario que merecen una atención especial.
4. La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional y estrictamente definidas a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa, es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa, y en respuesta a factores como expansión, nuevos requerimientos de rendición de informes, la necesidad de trabajar con miras a lograr autosuficiencia y disponibilidad de tecnología, un número cada vez mayor de empresas están adoptando sistemas computarizados, por lo tanto sin la sistematización no

pueden desarrollarse procedimientos y sistemas eficientes para el manejo y control de los inventarios.

5. De acuerdo al análisis efectuado, al contar con una adecuada sistematización en el área de inventarios, la administración podrá establecer cómo se harán las cosas, los medios que se utilizarán para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de trabajo a realizar, conocerá el funcionamiento de los elementos humanos, físicos y técnicos de la empresa, tendrá la facilidad de planear, tomar decisiones y controlar las responsabilidades y funciones, además se minimiza el riesgo de que puedan reflejarse pérdidas significativas en los Estados Financieros por el manejo inadecuado de inventarios, compras en exceso o insuficientes, robos de mercaderías por los empleados, obsolescencia o deterioro del producto y despacho inadecuado de los pedidos por falta de técnicas de almacenamiento y codificación de las mercaderías por parte del personal que labora en el almacén.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario darle mayor importancia a las operaciones relacionadas con los inventarios implementando un control computarizado de kardex que permita llevar cuenta de cada uno de los artículos que integran el inventario con sus diferentes características y llevar a cabo el levantamiento de inventario físico por lo menos una vez al año de acuerdo al Artículo No. 48 de la Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto No. 26-92 del Congreso de la República.
2. En la Empresa Comercializadora de Calzado Oportunidad, S. A. debido a que el inventario para la venta no se encuentra codificado y siendo éste un procedimiento de suma importancia para el manejo de los mismos, se debe implementar el código de barras para identificar los anaqueles y productos, con lo que se reducen errores en la captura de datos, aumenta la velocidad en el cálculo, la veracidad de los datos e incrementa la eficiencia de operación puesto que es una herramienta sencilla de aplicar para mejorar la administración de los inventarios.
3. Que la Gerencia administrativa tome las medidas pertinentes para delegar obligaciones de supervisión a personal capacitado que pueda hacer más eficientes los registros de las actividades que se realizan en el almacén, asignando a cada empleado funciones específicas para obtener una adecuada segregación de funciones; aplicar las técnicas de administración de inventarios punto de orden y justo a tiempo que le permitan facilitar y decidir sobre qué mercadería comprar, qué cantidad, en qué momento elaborar cada pedido y contar con proveedores confiables, compras eficientes y reducir al mínimo los niveles de inventarios evitando gastos innecesarios en almacenaje.
4. Implementar la propuesta de sistematización presentada que incluye políticas, procedimientos, formatos y flujogramas relacionados con el área de inventarios, utilizando para ello tecnología computarizada que facilitará contar con información actualizada, registros eficientes y obtener los reportes necesarios en el menor tiempo posible.
5. Dar inducción al personal que conforma el Departamento de Almacén para que pueda familiarizarse con cada una de las actividades y procedimientos relacionados con los inventarios, así como en el manejo del sistema de inventarios a implementar y de esta manera lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y técnicos con que cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cepeda Alonso, Gustavo—Auditoría y Control Interno—Colombia 1997.
2. Congreso de la República de Guatemala—Ley del Impuesto sobre la Renta I.S.R. Decreto Número 26-92 Guatemala, C.A. -Año 2006.
3. Congreso de la República de Guatemala— Ley del Impuesto al Valor Agregado I.V.A. Decreto Número 27-92 y su Reglamento—Guatemala, C.A.—Año 2006
4. Congreso de la República de Guatemala – Código de Comercio—Decreto Número 2-70—Guatemala C.A. Año 2007.
5. Congreso de la República de Guatemala—Código Tributario—Decreto Número 6-91.
6. Dirección de Relaciones Exteriores, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto—Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos—México 2004.
7. Don Hellriegel, Susan E. Administración, un Enfoque Basado en Competencias Jackson John W. Slocum Jr.—Décima Edición—Editorial Thomson. Editores, S.A. de Australia, Brasil. Canadá—Traducción Jorge Alberto Velásquez. Año 2005- 201 P.
8. Donald W. Fogarty CF. Pim. Blackston, John H. J.R.; Howffman, Thomas R. Administración de la Producción e Inventarios_II Edición—México 2005 --352P.
9. Estrada Rosales, Juan Carlos—Tesis sobre Implementación de un sistema de Control Interno en una Empresa Comercializadora de Repuestos para Vehículos Comerciales—Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas—Guatemala, Septiembre 2004—140P
10. Gil Ramazzini Brenda Julisa “Organización y Sistematización Contable en una Asociación Nacional de Avicultores” Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas—115P.

11. Gómez Ceja, Guillermo - Planeación y Organización de Empresas Facultad de Contaduría y Administración UNAM.-Octava Edición por Mc. Graw Hill Interamericana de México—Año 1994-- 352P.
12. Ham Karina—Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos de Entradas y Salidas de Materiales Importados Venezuela 2004. 219P.
13. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores—Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) Nic No. 2 Inventarios – A.C. Federación de Colegios de Profesionistas— México—Año 2007.Traducción al español: Piña Martínez, Vicente. Torres Paradas Lourdes. Gonzalo Angulo, José Antonio. Acerote Gil J. Bacilio. Bachiller Baroja, Patricia. García Lacalle J. Javier.—859 P.
14. Kstar, Martín—Control de Inventarios Teoría y Práctica—David W. Millar—Traductor: Ing. José Luis Lepe Saucedo—México—Editorial Diana—Año 1993—93P.
15. Lawrence J. Gitman—Fundamentos de Administración Financiera México—239 P.
16. Miner, John B. El Proceso Administrativo—México, talleres de la Compañía Editorial Continental S. A. de C. V.—México-Año 1984—320P.
17. Montana, Patric J. Administración—Tercera Edición en inglés y primera edición en español—México--Año 2002—Compañía Editorial Continental 308P.
18. Perdomo Salguero Mario Leonel Contabilidad I Básica con base en NIIF- Décima Tercera Edición- Ediciones Contables, Administrativas, Financieras y Auditoría (ECAFYA) -177P
19. Roger G. Shroeder—Administración de Operaciones—México—Mc Graw Hill 1992—454 P.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

20. Artículo sobre La Historia del Calzado—año 1998 www.historiadelcalzadol1.mht
21. De la Roca, Víctor—Costos de Inventarios, Planificación de Stocks y Aprovisionamiento, Imprenta Damag—Primera Edición –2001.

www.técnicasdeadministracióndeinventarios.monografias.com

22. Hangred Harrison y Robinson—Contabilidad—Editorial Hispanoamericana— año 2,000. <http://www.monografias.com>.
23. Meigs & Meigs-- Contabilidad, La Base para las Decisiones Gerenciales MC Graw Hill Octava Edición –1997. www.procesoadministrativo.monografias.com

OTROS

24. Universidad de San Carlos de Guatemala—Facultad de Ciencias Económicas “Apuntes del Curso de Organización y Sistematización Contable - 15P.
25. Universidad de San Carlos de Guatemala—Facultad de ciencias Económicas Apuntes del curso de Teoría Administrativa I -20P.