

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN  
EL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PINTURAS"**



GUATEMALA, ABRIL DE 2,016

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

<b>Decano</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>Secretario</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal Segundo</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>Vocal Tercero</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>Vocal Cuarto</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>Vocal Quinto</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez r

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

<b>Matemática –Estadística</b>	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
<b>Contabilidad</b>	Lic. José Adán de León
<b>Auditoría</b>	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente</b>	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
<b>Secretario</b>	Lic. Luis Oscar Ricardo de la Rosa
<b>Examinador</b>	Lic. Othir Misael Cardona Sales

Guatemala, 30 de septiembre de 2015

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Su Despacho

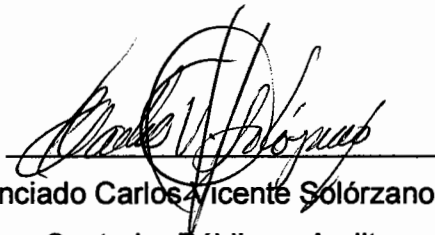
Estimado Señor Decano:

De conformidad con la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Erik Fernando Orantes García**, quien se identifica con el Carné 200811704, en la elaboración de su trabajo de Tesis titulado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PINTURAS".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor con el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licenciado Carlos Vicente Solórzano Soto  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No.9052



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
NUEVE DE MARZO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de febrero de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 249-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de septiembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PINTURAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante ERICK FERNANDO ORANTES GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICO:**

- A DIOS:** Por darme la vida y ser la luz en mi camino, por brindarme la sabiduría necesaria para culminar con éxito esta etapa, por todo lo que soy y lo que ha hecho de mí.
- A MIS PADRES:** Miguel Ángel y Sofía, por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para alcanzar los sueños, por su apoyo incondicional y entrega hacia sus hijos, por todas las enseñanzas dadas con el ejemplo y por ser impulsores del éxito que hoy alcanzo.
- A MIS ABUELOS:** Por ser mis segundos padres, por sus consejos, cuidados y amor. Ejemplos de vida y entrega.
- A MIS TIOS Y TIAS:** Gracias por su apoyo, por el estímulo y amor que me han brindado y por estar allí siempre.
- A MIS HERMANOS:** Carla y Miguel, por sus cuidados, paciencia y ejemplo, por compartir sus vidas y estar en los momentos importantes de mi vida.
- A LAURA V. RAMÍREZ MÉRIDA:** Por tu apoyo incondicional durante todo este tiempo, por la constante motivación para alcanzar mis metas y por el amor que nos mantiene unidos y nos ha permitido compartir nuestras vidas.

**A MIS AMIGOS:**

Por su compañerismo y apoyo durante esta larga y entregada lucha por alcanzar nuestras metas.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA:**

Gracias por abirme las puertas del conocimiento y permitirme egresar con orgullo de esta magna casa de estudios.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
 <b>CAPÍTULO I</b> <b>EMPRESA PRODUCTORA</b>  	
<b>1.1 LA EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.1.1 Importancia	1
1.1.2 Clasificación de la empresa	2
1.1.2.1 Según el origen del capital	2
1.1.2.2 Según el sector productivo de pertenencia	3
1.1.2.3 Según el tamaño de la empresa	4
1.1.3 Concepto de micro, pequeña y mediana empresa	4
<b>1.2 Naturaleza de las empresas</b>	<b>4</b>
<b>1.3 RECURSOS QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS</b>	<b>5</b>
1.3.1 Recursos técnicos	5
1.3.2 Recursos humanos	6
1.3.3 Recursos financieros	6
<b>1.4 REQUISITOS LEGALES QUE APLICAN EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA</b>	<b>7</b>
1.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente, 1986	7
1.4.2 Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	8
1.4.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus Reformas del Congreso de la República de Guatemala	9
1.4.4 Ley de Actualización Tributaria Libro I, Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala	10
1.4.5 Código de Trabajo Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala	12
1.4.6 Ley de Protección al Consumidor y Usuario, Decreto Número 06-2003 del Congreso de la República	12

	<b>Pág.</b>
1.4.7 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala	13
1.4.8 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas	15
<b>1.5 SOCIEDADES MERCANTILES</b>	<b>15</b>
1.5.1 Sociedad anónima	16
1.5.2 Sociedad en comandita por acciones	16
1.5.3 Sociedad en comandita simple	16
1.5.4 Sociedad en responsabilidad limitada	17
1.5.5 Sociedad colectiva	17

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTROL INTERNO**

<b>2.1 CONTROL INTERNO</b>	<b>19</b>
2.1.1 Importancia del control interno	20
2.1.2 Fundamentos de control interno	21
<b>2.2 TIPOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>21</b>
2.2.1 Preventivo	21
2.2.2 Detectivo	21
2.2.3 Correctivo	22
<b>2.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>22</b>
2.3.1 Ambiente interno de control	22
2.3.2 Evaluación del riesgo	23
2.3.3 Actividades de control	23
2.3.4 Información y comunicación	23
2.3.5 Supervisión (monitoreo)	24
<b>2.4 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>24</b>
<b>2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>26</b>
2.5.1 Método descriptivo	26
2.5.2 Método de cuestionarios	26
2.5.3 Método gráfico	27
<b>2.6 RIESGOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>27</b>



	<b>Pág.</b>
2.6.1 Riesgos financieros	27
2.6.2 Riesgos de auditoría	28
2.7 Ventajas del control interno en el área de inventarios	29

### **CAPÍTULO III INVENTARIOS**

3.1 INVENTARIOS	31
3.1.1 Administración de inventarios	32
3.2 SISTEMAS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS	33
3.2.1 Primeras entradas, primeras salidas –PEPS	34
3.2.2 Últimas entradas, primeras salidas –UEPS	35
3.2.3 Método de costo promedio ponderado –PP	35
3.3 CADENA DE SUMINISTROS	36
3.3.1 Características de las cadenas de suministros	37
3.3.2 Procesos macro y funciones de la cadena de suministros en una empresa	38
3.4 Rol del inventario en la cadena de suministros	38
3.5 TIPOS DE INVENTARIO	39
3.5.1 Inventario de ciclo	39
3.5.2 Inventario de seguridad	39
3.5.3 Inventario de previsión	40
3.5.4 Inventario en tránsito	40
3.5.5 Inventario en consignación	40
3.6 Presiones para mantener inventarios bajos	41
3.7 Análisis ABC en el área de inventarios	42
3.8 Identificación de los elementos críticos del inventario con el análisis ABC	44
3.9 SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIO	45
3.9.1 Sistema de revisión continua	45
3.9.2 Sistema de revisión periódica	46
3.9.3 Sistemas híbridos	46

**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE**  
**INVENTARIOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE**  
**PINTURAS (CASO PRÁCTICO)**

	<b>Pág.</b>
4.1 Planificación específica de Auditoría	51
4.2 Programa de trabajo	53
4.3 Nombramiento	55
4.4 Carta de presentación	59
4.5 Papeles de trabajo	60
4.6 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	81
4.7 Informe de control interno	87
4.8 Diseño del sistema de control interno de inventarios	92
4.8.1 Organigrama Funcional	93
4.8.2 Registro del Inventario	97
4.8.2.1 Procedimiento a implementar en el ingreso al sistema de inventarios por compra importada de Materia Prima	97
4.8.3 Manejo, ubicación y custodia	99
4.8.3.1 Procedimiento a implementar en el ingreso físico de producto.	100
4.8.3.2 Procedimiento a implementar en la salida por venta de Inventario	101
4.8.3.3 Procedimiento a implementar por cambio o devolución de producto vendido.	103
4.8.4 Procedimiento a implementar en Conteos físicos y cotejo contra registros contables	105
4.8.4.1 Actividades previas a la toma física de inventario	106
4.8.4.2 Actividades para la realización de la toma física de inventario	107
4.8.4.3 Actividades subsiguientes al inventario físico	110
4.8.5 Procedimiento a implementar para el manejo de diferencias	111
4.8.6 Propuesta de formas a emplear	113

4.8.7 Simbología utilizada en los flujogramas de procedimientos	123
4.9 Utilización de razones financieras aplicables al área de inventarios	124
4.9.1 Rotación de inventarios	124
4.9.2 Inventario promedio	125
4.9.3 Plazo promedio de inventarios	125
4.9.4 Rotación de materia prima	125
4.9.5 Plazo medio de consumo de materias primas	126
4.9.6 Plazo Medio (Rotación) de Inventarios de Productos en Proceso	126
4.9.7 Plazo medio de producción	126
4.9.8 Nivel óptimo de inventario	126
4.10 Elaboración de reportes	127
4.10.1 Reporte mensual de existencias	128
4.10.2 Por requerimiento de la Administración Tributaria SAT	128
4.10.3 Para análisis gerencial	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Método de valuación de inventario PEPS	34
2	Método de valuación de inventario UEPS	35
3	Método de valuación de inventario Promedio Ponderado	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Funcionamiento de la Cadena de suministros	37
2	Gestión de inventarios ABC	43
3	Flujograma de operaciones de venta - Actual	83
4	Organigrama de la entidad (Propuesto)	94
5	Flujograma de compra de materia prima e insumos por importación	99
6	Flujograma del procedimiento de ingreso físico de producto	101
7	Flujograma del procedimiento de salida por venta de inventario	103
8	Flujograma del Procedimiento por cambio o devolución de producto	105
9	Flujograma de actividades previas a la toma física de inventario	107
10	Flujograma de actividades para la realización de la toma física de inventario	109
11	Flujograma de actividades subsiguientes al inventario físico	111
12	Flujograma de manejo de diferencias	113
13	Formato de orden de compra	116
14	Formato de entrada de producto a almacén	117
15	Formato de kardex de inventario	118
16	Formato de requisición de materiales	119
17	Formato de envío de producto	120
18	Formato de orden de reclamo de producto por el cliente	121
19	Formato de conteos de inventario físico	122

## INTRODUCCIÓN

El área de inventarios es muy significativa para las empresas productoras y el desconocimiento de un eficiente direccionamiento de los recursos tiende a provocar inestabilidad o fracaso de las operaciones empresariales por lo que es importante tomar decisiones orientadas a la reducción de costos, mejoramiento de la calidad, agilidad en los procesos, optimización de recursos, a través del control permanente de mercaderías la administración podría conocer a cabalidad la rotación de los productos que comercializa, saber cuáles son los más solicitados y en base a qué criterios solicitar una nueva provisión, de tal manera que pueda extraer estrategias específicas para aprovechar dicha situación; igualmente indicar los productos que menos rotación tienen, de tal manera que se pueda establecer tácticas para que su demanda se incremente o sencillamente que la empresa deje de invertir en ese tipo de artículos ya que no son muy negociables.

Es conveniente resaltar la importancia que tiene la adecuada gestión empresarial por parte de la administración en el manejo de los inventarios, además de las medidas que se establezcan para minimizar el riesgo operacional que exista en el área y alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones para obtener información razonable y confiable sobre las actividades económicas que afecten la operación de la empresa, la investigación del tema planteado es importante ya que servirá como herramienta de consulta a las empresas productoras y profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría.

El presente trabajo de tesis contiene cuatro capítulos: el primer capítulo contiene el marco teórico que enmarca las generalidades de las empresas en el territorio guatemalteco, leyes de observancia, características de las empresas y formas de constitución. El segundo capítulo se refiere al estudio del control interno, los instrumentos y las medidas de control que puede tomar una empresa para prevenir y minimizar el riesgo. El tercer capítulo contiene información referente a los inventarios, tipos de inventario, sistemas de

administración de inventarios y generalidades sobre el adecuado manejo de los inventarios de la empresa.

En el cuarto capítulo se analiza la situación actual de la empresa y se constituye el aporte propositivo en donde se presentan procedimientos de registro, manejo de inventarios y utilización de formas. Asimismo se presentan las conclusiones y recomendaciones establecidas durante el desarrollo del trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA PRODUCTORA**

### **1.1 LA EMPRESA**

“Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad” (24:35)

La empresa por lo tanto es una entidad que cuenta con personas que desarrollan un trabajo o actividad en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado; hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afecta, lo mismo ocurre con la empresa.

“La empresa es la unidad económica, jurídica y social de producción formada por un conjunto de factores productivos bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, cuya función es la creación de utilidad mediante la producción de bienes y servicios y cuyo objeto vendrá determinado por el sistema económico en que se encuentra inmersa”(15:30)

#### **1.1.1 Importancia**

Las empresas tienen importancia en la sociedad ya que son productoras o creadoras de bienes o servicios que satisfacen las necesidades básicas o suplementarias del ser humano además de ser generadoras de muchas fuentes de empleo, comercialización, desarrollo económico, progreso humano y cultural y diversidad de beneficios sociales.

Son importantes también porque tienen gran influencia en el ámbito social ya que toda la sociedad se ve afectada por cambios económicos generados por ejemplo

con el desempleo, la disminución de oferta en los mercados y encarecimiento de los productos, aumento en la oferta y demanda, otras empresas adquieren importancia por el impacto negativo o positivo que puedan tener en el medio ambiente y que por el tipo de actividad que desarrollen pueden afectar el entorno natural.

### **1.1.2 Clasificación de la empresa**

Las empresas en el entorno económico se pueden clasificar de diversas formas, siendo, en función del sector productivo de pertenencia, según criterios jurídicos, atendiendo al origen del capital o de acuerdo al tamaño de la empresa por lo que resulta importante definir cada uno de estos tipos de clasificación.

#### **1.1.2.1 Según el origen del capital**

Según el origen del capital o atendiendo los criterios jurídicos de la propiedad de los medios de producción las empresas pueden clasificarse en:

- **Empresas privadas:** El capital de inversión es propiedad de personas particulares e invierten sus capitales con fines puramente lucrativos.  
“La propiedad está en manos de particulares, personas físicas o jurídicas, no sujetas a derecho público. Asimismo, estas empresas suelen clasificarse en:
  - **Empresas individuales:** la propiedad está en manos de una persona física, la gestión es de tipo personal y responsabilidad ilimitada.
  - **Sociedades:** la propiedad está en manos de personas físicas o jurídicas, pudiendo tratarse de una agrupación de personas, de capitales o una combinación mixta.” (18:15)
- **Empresas Públicas:** En este tipo de empresas el capital de inversión pertenece a El Estado y se originan principalmente para satisfacer necesidades de carácter social, como educación, salud, apoyo económico, y otros.



“La propiedad y la gestión corresponden al Estado, organismos públicos dependientes o personas sujetas a derecho público. En este contexto interviene el estado para cubrir dichos servicios básicos; ya sea de forma indirecta, a través de los servicios públicos o a través de las empresas públicas.” (18:16)

#### **1.1.2.2 Según el sector productivo de pertenencia**

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo al giro o actividad que desarrollan.

“La primera clasificación fue realizada por C. Clark: sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca), sector secundario (industria y construcción) y sector terciario (servicios)”. (18:17)

- **Empresas agrícolas (sector primario).**

Se encarga de obtener recursos mediante de la explotación de la naturaleza, extrayendo materias primas para su posterior procesamiento o productos ya terminados lo que significa que las actividades de este sector son la fuente básica para la supervivencia del ser humano.

- **Empresas industriales (sector secundario).**

Este sector se encarga de la transformación de las materias primas obtenidas del sector primario para conseguir productos manufacturados listos para su consumo, así también como construcción de infraestructura para el desarrollo de las actividades económicas.

- **Empresas de servicios (sector terciario).**

Este sector abarca las actividades que no se dedican a la producción de bienes tangibles si no a la prestación de servicios como transporte, salud, educación, turismo, y otros.

### **1.1.2.3 Según el tamaño de la empresa**

“Una primera clasificación de las empresas según el tamaño consiste en clasificarlas en pequeñas, medianas y grandes de acuerdo con el tamaño de transacciones de ventas, número de colaboradores o clientes, volumen de capital.”  
(18:18)

### **1.1.3 Concepto de micro, pequeña y mediana empresa**

La conceptualización y categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es un tema difícil y complejo, dada la diversidad de las empresas, y cada mercado toma en cuenta sus propios criterios con base a sus condiciones económicas.

El criterio de clasificación más común utilizado en países desarrollados y en desarrollo, ha sido el número de trabajadores que emplean las MIPYMES. En los países en desarrollo, además del número de colaboradores, se usan frecuentemente variables como el valor de los activos y el volumen de ventas.

En Guatemala existen varios parámetros, en el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía se define las MIPYMES utilizando el número de colaboradores; el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) también utiliza el número de colaboradores, pero con diferentes parámetros para cada segmento; la Cámara de la Industria (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: que sigue un criterio de cantidad de colaboradores, y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de colaboradores y ventas anuales); y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), utiliza como medición el tamaño de activos.

## **1.2 Naturaleza de las empresas**

Una empresa se crea para producir, comercializar y controlar algún bien o servicio y se direccionan a un tipo específico de actividad, son un sistema en el que

coordinan los factores de producción, financiación y mercadeo para obtener sus fines.

Es decir que la naturaleza de las empresas es describir el camino por el cual se define lo que se quiere lograr y se organizan los elementos de la forma necesaria para generar el impacto deseado o alcanzar los objetivos para los cuales se crea la empresa.

### **1.3 RECURSOS QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS**

Para el adecuado funcionamiento de una empresa y que ésta pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con distintos recursos, elementos o insumos que ayuden a lograr los objetivos para los cuales es creada la empresa.

“Se consideran tres los elementos fundamentales participantes en la organización: los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Los primeros se refieren a todo lo que constituye infraestructura, insumos, bienes patrimoniales de la empresa. Los recursos financieros se refieren a los mecanismos de manejo del capital que requiere la empresa, y los recursos humanos, constituidos por la parte más importante y sensible de la organización: su gente que es el capital humano.” (18:14)

#### **1.3.1 Recursos técnicos**

Son todos los bienes perceptibles con que cuentan las empresas para poder ofrecer sus servicios y desarrollar sus actividades operacionales, como pueden ser:

- Instalaciones: herramientas, maquinaria, edificios, equipo, oficinas, terrenos, hardware, software, y otros.
- Inventarios: producto terminado, materias primas que forman parte del producto, productos en proceso o cualquier inventario para la venta.

Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta por lo que se vuelven parte imprescindible de las empresas.

### **1.3.2 Recursos humanos**

Es el principal e indispensable recurso dentro de la institución ya que de ello depende el manejo y aprovechamiento de los demás recursos pues es el único capaz de utilizar a los otros.

El recurso humano son las personas con que la organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades laborales y tareas necesarias para lograr los objetivos de las empresas en que trabajan.

“No existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el factor humano; por ello, los recursos humanos no solo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar el capital humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral”. (18:17)

### **1.3.3 Recursos financieros**

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades

“La empresa adquiere recursos financieros (dinero) para invertirlo en su actividad mercantil y para ello, puede obtener recursos provenientes tanto de sus socios o accionistas (recursos propios) como de entidades financieras suministradores de dinero a corto o largo plazo (recursos ajenos o deudas de terceros).” (5:24)

## **1.4 REQUISITOS LEGALES QUE APLICAN EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA**

Para la creación de nuevas empresas en Guatemala es necesario realizar una serie de trámites y procedimientos ya que la legislación guatemalteca regula los diferentes tipos de empresas que han servido de base para el desarrollo económico del país, es necesario definir el objetivo de la empresa, la actividad económica que desarrollará, definir el domicilio fiscal, la razón social, volumen de capital entre otros requisitos para poder determinar las obligaciones, deberes y derechos que surgen de su inscripción.

Los nuevos empresarios guatemaltecos se encuentran con diversidad de retos a la hora de iniciar su actividad mercantil, dentro de estos retos, se encuentra la de darle forma legal a la empresa que están por iniciar, en Guatemala la estructura legal y las regulaciones de las actividades que realizan las empresas se norma a través de reglamentos, códigos y leyes que hacen necesario estar actualizado en los cambios o modificaciones que estos tengan así como sus efectos en las transacciones comerciales que se dan en el territorio nacional.

### **1.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente, 1986**

La Constitución Política de la República en su artículo 118 indica que “Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.” (3:92)

En el artículo “119. Se establecen las obligaciones del Estado sobre las actividades económicas en los siguientes incisos:

“c) Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;

- f) Otorgar incentivos, de conformidad con la ley, a las empresas industriales que se establezcan en el interior de la República y contribuyan a la descentralización;
- i) La defensa de consumidores y usuarios en cuanto a la preservación de la calidad de los productos de consumo interno y de exportación para garantizarles su salud, seguridad y legítimos intereses económicos;
- j) Impulsar activamente programas de desarrollo rural que tiendan a incrementar y diversificar la producción nacional con base en el principio de la propiedad privada y de la protección al patrimonio familiar. Debe darse al campesino y al artesano ayuda técnica y económica;
- k) Proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión;
- i) Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales;
- n) Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.” (3:93)

#### **1.4.2 Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas**

El Código de Comercio es importante debido a que regula la normativa relacionada con las operaciones mercantiles, los actos de comercio, el ejercicio de los profesionales del comercio y de los efectos jurídicos que de esto resulten.

Los comerciantes en su actividad profesional deben regirse por las disposiciones del código de comercio según lo establece en su artículo número 1.

“El Código de Comercio en el artículo 02 define como comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- a) La industria dirigida a la producción de bienes y a la prestación de servicios
- b) La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios
- c) La banca, seguros y fianzas

#### **d) Las auxiliares de las anteriores**

El artículo 03. Define a los Comerciantes Sociales. Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto.” (2:10)

#### **1.4.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 y sus Reformas del Congreso de la República de Guatemala**

El impuesto al valor agregado es un impuesto específico que se genera por la venta o cambio de bienes muebles o derechos y su pago es obligatorio por toda persona individual o jurídica que realice actos de compra-venta de bienes o servicios.

Los contribuyentes afectos a esta ley pagan el impuesto con una tarifa del 12% sobre la base imponible, la cual debe estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios, la Constitución Política de Guatemala indica, en su artículo 171, que el Impuesto Sobre el Valor Agregado se establece sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

El Decreto 27-92 en el “Artículo 03. Del hecho generador. El impuesto es generado por:

- 1) La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- 2) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- 3) Las importaciones.
- 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- 5) Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- 6) Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el

propietario, socios, directores o colaboradores de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la auto prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.

- 7) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
- 8) \*La primera venta o permuta de bienes inmuebles.\* (9:7)

#### **1.4.4 Ley de Actualización Tributaria Libro I, Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala**

En Guatemala actualmente se aplica el Impuesto Sobre la Renta a contribuyentes nacionales o extranjeros que generen rentas grabadas y por esta razón los comerciantes deben optar por inscribirse en alguno de los distintos regímenes que son:

- a) Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas que consiste en un impuesto del 25% sobre la base imponible determinada sobre la utilidad neta:

El Decreto 10-2012 en su "Artículo 19 indica que los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas."(8:7)



En este régimen se deben presentar anticipos del impuesto a través de pagos trimestrales que se realizan por medio de una Declaración Jurada en los primeros 10 días hábiles del mes inmediato siguiente al finalizar cada trimestre calendario y realizar una Declaración Jurada Anual como liquidación definitiva del impuesto.

Los contribuyentes deben consignar en sus facturas la leyenda “Sujeto a Pagos Trimestrales” y realizar retenciones a quienes les vendan o presten servicios, deben llevar contabilidad completa y realizar inventario anualmente y reportarlo a la Superintendencia de Administración Tributaria en los meses de enero y julio de cada año.

**b) Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.**

“Artículo 43. Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas” (8:15)

Éste régimen consiste en aplicar a la renta imponible los tipos impositivos establecidos en el artículo 44 de la Ley de Actualización Tributaria Libro I que son:

<b>Rango de renta imponible mensual</b>	<b>Importe fijo</b>	<b>Tipo impositivo de</b>
Q.0.01 a Q.30,000.00	Q.0.00	5 % sobre la renta imponible
Q.30,000.01 en adelante	Q.1,500.00	7% sobre el excedente de Q.30,000.00

En este régimen el período de liquidación es de forma mensual y se paga el impuesto por medio de retenciones que le efectúan quienes realicen el pago o acreditación en cuenta por la adquisición de bienes y servicios, si por alguna razón no le hayan efectuado retención debe aplicar el tipo impositivo del siete por ciento sobre los ingresos gravados que no fueron objeto de retención.

“Las tasas indicadas en los incisos anteriores se encuentran vigentes en el país a partir del 01 de enero de 2013 según el artículo número 181 del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria.” (8:48)

#### **1.4.5 Código de Trabajo Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala**

El Código de Trabajo guatemalteco ayuda al fortalecimiento del sistema laboral en congruencia con los principios que establece la Constitución Política de la República en materia de trabajo y previsión social, define y regula los deberes y derechos que se originan entre patronos y trabajadores por las relaciones laborales y define las instituciones creadas para resolver los conflictos originados por las mismas razones.

El Código de Trabajo establece que un trabajador tiene derecho de devengar una remuneración por el trabajo prestado al patrono y éste debe hacer efectivo el pago del sueldo y las prestaciones laborales como aguinaldo, vacaciones, bonificación anual e indemnización.

Determina las clases de contratos para los trabajadores de las empresas privadas o de gobierno y establece los roles entre los Gerentes o Representantes frente al personal que tiene bajo su mando, para el cumplimiento de esto se encuentra el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

#### **1.4.6 Ley de Protección al Consumidor y Usuario, Decreto Número 06-2003 del Congreso de la República**

Esta ley surge debido al compromiso de aplicar las directrices adquiridas por Guatemala para proteger al consumidor y salvaguardar los derechos e intereses establecidos por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas, el ámbito de aplicación de esta ley son todos los actos jurídicos que realicen los comerciantes en Guatemala es decir los proveedores y consumidores, es por eso que las empresas deben tener la observancia de la presente ley.

El artículo 1 establece que esta ley tiene por objeto promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores, establecer infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia. Las normas de esta ley son tutelares de los consumidores y usuarios y constituyen un mínimo de derechos y garantías de carácter irrenunciable, de interés social y orden público.

Esta legislación ayuda fundamentalmente al control de los precios de mercado, poniendo especial atención a los precios de los productos de consumo popular y la prestación de los servicios básicos a la población, y para velar por el cumplimiento de esta ley se encuentra la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO), creada como dependencia del Ministerio de Economía.

#### **1.4.7 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala**

Esta Ley se encuentra en vigencia desde el 01 de enero de 2009 con el fin de dar cumplimiento a las obligaciones que impone la Constitución Política de la República de Guatemala en materia de inversión social y bien común mediante el fortalecimiento de la recaudación tributaria.

El Decreto 73-2008 indica en el “Artículo 01. La Materia del impuesto. Por lo que Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.” (10:6)

### **Base imponible, tarifa y pago del impuesto**

La base imponible de este impuesto se compone de lo que sea mayor entre:

- a) Una cuarta parte del total de activos netos, o bien
- b) Una cuarta parte de los ingresos brutos.

El período impositivo es trimestral y se calcula por trimestre calendario, aplicando un tipo impositivo del 1% sobre la base imponible determinada, el cual debe ser pagado dentro del mes inmediato siguiente al final de cada trimestre, si la base imponible fuere la cuarta parte del monto del activo neto, al impuesto determinado en cada trimestre se le restará el Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) efectivamente pagado en el mismo trimestre.

El Decreto 73-2008 también indica en su “Artículo 11. La Acreditación. El Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí. Los contribuyentes podrán optar por una de las formas siguientes:

- a) El monto del Impuesto de Solidaridad, pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, podrá ser acreditado al pago del Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento durante los tres años calendario inmediatos siguientes, tanto el que debe pagarse en forma mensual o trimestral, como el que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda.
- b) Los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta, podrán acreditarse al pago del Impuesto de Solidaridad en el mismo año calendario. Los contribuyentes que se acojan a esta forma de acreditación podrán cambiarla únicamente con autorización de la Administración Tributaria.

El remanente del Impuesto de Solidaridad que no sea acreditado conforme lo regulado en este artículo, será considerado como un gasto deducible para efectos del Impuesto Sobre la Renta, del período de liquidación definitiva anual en que concluyan los tres años a los que se refiere la literal a) de este artículo.” (10:9)

#### **1.4.8 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto Número 37-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas**

De conformidad con el Decreto 37-92, el timbre fiscal constituye el medio por el cual se acredita y comprueba el pago del impuesto para todos los documentos que contienen actos y contratos que establezca la ley por lo que constituye un impuesto documental cuya tarifa de aplicación general según lo establece el artículo 4 es del 3%, exceptuando las tarifas específicas que la ley determina.

Este grava recibos o comprobantes de pago entre otros documentos por retiros de fondos de las empresas, pueden ser por gastos personales de los propietarios de la institución o por viáticos no comprobables, contratos civiles, documentos otorgados en el extranjero que surtan efecto en el país u otros documentos que respalden el pago de utilidades o dividendos.

El impuesto de timbres fiscales se determina aplicando la tasa del valor de los actos y contratos sujetos al impuesto, el valor se refleja en el documento que no puede ser inferior a la registrada en los registros públicos, registros de propiedad o en listas oficiales

Por su parte el Decreto 37-92 indica en su "Artículo 1. Del Impuesto Documentario. Se establece un Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley." (11:1)

#### **1.5 SOCIEDADES MERCANTILES**

Las sociedades mercantiles son las que tienen como objetivo principal la realización de actividades o actos de comercio y se encuentran sujetas al derecho mercantil.

### **1.5.1 Sociedad anónima**

La sociedad anónima tiene mucha importancia debido a que su constitución permite la participación de un mínimo de dos socios por lo que se le considera una de las mejores formas de asociación, la división de su capital es por medio de acciones es decir títulos esencialmente negociables y la limitación de la responsabilidad es relativa al número de acciones suscritas.

En el “artículo 86 del Código de Comercio se indica que la sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito”. (2:30)

### **1.5.2 Sociedad en comandita por acciones**

Este tipo de sociedad mercantil actúa bajo una razón social y su capital está dividido en acciones lo cual limita la responsabilidad de los socios de acuerdo a las acciones que poseen excepto uno o más que administran la sociedad y responden solidaria, subsidiaria e ilimitadamente por las deudas adquiridas por la sociedad.

“Artículo 195 del Código de Comercio. Sociedad en Comandita por Acciones. Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

Las aportaciones deben estar representadas por acciones”. (2:61)

### **1.5.3 Sociedad en comandita simple**

En este tipo de sociedad los socios pueden ser de dos tipos, los socios Comanditarios que solo aportan capital y no participan de la gestión social y los socios Comanditados que aportan capital y trabajo y participan de la gestión en la sociedad y a cada tipo de socio le corresponde un régimen especial de

responsabilidad, los primeros tienen responsabilidad limitada acorde al capital aportado y los segundos responden ilimitada y solidariamente.

“Artículo 68 del Código de Comercio. Sociedad en Comandita Simple. Sociedad en comandita simple, es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.

Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones”. (2:26)

#### **1.5.4 Sociedad en responsabilidad limitada**

Este tipo de sociedad es creada bajo una razón social su capital fundacional es dividido en aportaciones que no pueden incorporarse a títulos de ninguna naturaleza, en la sociedad responde por las obligaciones solamente el patrimonio de la sociedad a no ser que los socios se comprometan a una suma mayor a éste.

“Artículo 78 del Código de Comercio. Sociedad de Responsabilidad Limitada. Sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.

El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.” (2:29)

#### **1.5.5 Sociedad colectiva**

El Código de Comercio en su artículo 59 reconoce como sociedad mercantil a la sociedad colectiva; y la define en los siguientes términos: “Sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.” (2:25)

**“Artículo 60 del Código de Comercio. Limitación de Responsabilidades. La estipulación de la escritura social que exima a los socios de la responsabilidad ilimitada y solidaria no producirá efecto alguno con relación a tercero; pero los socios pueden convenir entre sí que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada”. (2:25)**



## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTROL INTERNO**

#### **2.1 CONTROL INTERNO**

El control interno es un sistema del que se vale la administración moderna para determinar si sus actividades se están realizando con apego a los métodos y procedimientos establecidos, lo cual le permitirá obtener el objetivo de la entidad económica. Este sistema cuenta con métodos adecuados que se utilizan con el fin de lograr los objetivos del control interno de dar seguridad y confiabilidad a la información financiera que se genera, promover la mayor eficiencia y eficacia de las operaciones y lograr el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.

El establecimiento de este sistema es responsabilidad directa de la gerencia de una empresa, por lo que se encargara de crear los controles convenientes que se adapten a su actividad y poder estructurar las diferentes áreas de aplicación, por lo tanto velara por que sea funcional, económico y rentable.

“El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera para promover la eficiencia operativa y provocar la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia.

El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan los programas de acciones futuras en las actividades del mismo” (22:69)

“La definición del Committee on Working Procedures (Comité sobre Procedimientos de Trabajo) del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) se reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de

aquellos asuntos que se relacionan directamente con la función de los departamentos de contabilidad y finanzas para incluir control presupuestal, costos estándar, reportes relacionados con las operaciones, análisis estadísticos.”(30)

### **2.1.1 Importancia del control interno**

La importancia del control interno y del interés que se genera es debido a la necesidad empresarial de tener un control eficaz y eficiente que permita cumplir con los objetivos de las entidades, esto a través de disponer de información confiable, considerada como un medio indispensable para llevar a cabo un adecuado control interno, además de contar con métodos y medidas para salvaguardar el efectivo y otros activos, a partir de esto los directivos han dado cada vez más importancia al empleo adecuado de información tanto financiera como no financiera para tener un mejor control sobre las actividades de las entidades bajo su dirección.

Anteriormente el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en mejorar los sistemas de control y como integrarlos en las auditorías, actualmente se enfoca en subrayar la importancia del entorno de control interno, los códigos de conducta y la necesidad de una auditoría interna activa y objetiva, además de desarrollar una base común referencial estableciendo estructuras estándar de control interno que soporte los procesos de implementación, unifique criterios de control y otros.

Entre los puntos importantes que destacan del control interno están:

- Motiva la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa.
- Mantiene orientación constante a controlar riesgos que pueden impedir el logro de los propósitos de la entidad.
- Brinda un alto impacto a los planes de mejoramiento como una herramienta que garantice la excelencia administrativa de la entidad.

### **2.1.2 Fundamentos de control interno**

Para que el sistema de control interno en las entidades funcione de manera efectiva, eficiente y eficaz, se requiere de condiciones imprescindibles y básicas que deben ser de conocimiento general y definido conforme a la naturaleza y competencias optadas por la entidad.

Pueden ser leyes y características que deben ser observadas para la autorregulación, el autocontrol y la autogestión que garantizan el funcionamiento del control interno.

## **2.2 TIPOS DE CONTROL INTERNO**

Es importante conocer los tipos de control interno que existen, con el propósito de identificar cada uno de ellos, y saber aplicarlos adecuadamente acorde a las circunstancias que se presenten, las actividades de control por su naturaleza pueden clasificarse en controles detectivos, controles preventivos y controles correctivos.

“Algunas actividades de control se encuentran enfocadas a prevenir errores (controles preventivos), en tanto que otras están diseñadas para identificar los errores después de que han ocurrido las operaciones (controles detectivos)” (4:96)

### **2.2.1 Preventivo**

“Los controles preventivos tienen como misión anticiparse a la ocurrencia de eventos antes que sucedan, por lo que son más rentables, debido a que evitan a la organización incurrir en mayores costos por corrección o procesamiento...” (4:96)

### **2.2.2 Detectivo**

“Los controles detectivos se encargan de medir la efectividad de los controles preventivos a través de revisiones, comparaciones, evaluaciones de desempeño, conciliaciones, conteos físicos de inventarios, y la aplicación de técnicas

automatizadas, lo que hace posible la detección de errores que no pudieron ser evitados al aplicar controles preventivos”. (4:96)

### **2.2.3 Correctivo**

Son los controles utilizados para dar seguimiento e identificar y corregir los errores o desviaciones ocurridos en los procesos ya concluidos, además de realizar las correcciones respectivas, enfocándose en la recuperación, restauración, rescate o reversión.

## **2.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno según criterios del sistema COSO III está integrado por cinco componentes interrelacionados entre sí y se derivan de la manera como la administración dirige un negocio y están integrados en el proceso de administración, siendo estos los siguientes:

- Ambiente interno de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión (monitoreo)

“Las compañías y sus necesidades de control interno difieren ampliamente por industria y por tamaño, así como por cultura y filosofía administrativa. Es así que mientras todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para mantener el control de sus actividades, el sistema de control interno de una compañía, a menudo, será diferente de otros.” (13:18)

### **2.3.1 Ambiente interno de control**

“Es la base fundamental para los otros componentes del COSO III, dando disciplina y estructura. Incide en:

- El modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades del negocio son estructuradas e identifican y evalúan los riesgos, y actúa sobre ellos.
- Incide en la concientización del personal respecto del riesgo y el control.” (23:8)

El ambiente de control interno consiste en el establecimiento de un entorno en el que se estimule e influencie la actividad del personal respecto al adecuado control de sus actividades.

### **2.3.2 Evaluación del riesgo**

“Permite a la entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos.

- Riesgo inherente: Al que se enfrenta en ausencia de acciones de la Dirección para mejorar su probabilidad.
- Riesgo residual: El que permanece después de que la Dirección desarrolle sus propuestas al riesgo.” (23:10)

Es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y el establecimiento de la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser minimizados.

### **2.3.3 Actividades de control**

“Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que ya no se van a dar (controles internos preventivos, sobre información y generales)” (23:11)

Son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización para cumplir con las actividades asignadas a través de lineamientos establecidos.

### **2.3.4 Información y comunicación**

“La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar respuestas al riesgo.

Se debe identificar, capturar y comunicar en tiempo y forma que permita al personal cumplir con sus responsabilidades. La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la entidad en todos los sentidos. Debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.” (23:11)

### **2.3.5 Supervisión (monitoreo)**

“La Administración de Riesgos Corporativos de una entidad cambia con el tiempo. Las respuestas a los riesgos que antes eran efectivas, pueden llegar a ser irrelevantes; por lo tanto tiene que revisarse constantemente. Se puede realizar a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes.” (23:11)

El monitoreo debe conducir a la identificación de las debilidades en los controles para promover el mejoramiento y reforzamiento de las actividades para minimizar o controlar el riesgo.

## **2.4 Principios de control interno**

El modelo de control interno COSO III 2013 actualizado, está compuesto por 5 componentes y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

- **Entorno de control**

1. La organización demuestra el compromiso con la integridad y los valores éticos
2. La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
3. La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reportes, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.

4. En la alineación con los objetivos de la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes.
5. En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno.

- **Evaluación de riesgos**

6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo deben ser administrados los riesgos.
8. En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude.
9. La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar al sistema de control interno.

- **Actividades de control**

10. La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología para respaldar el logro de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiesta en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.

- **Sistemas de información**

13. Obtiene o genera y usa información de calidad, relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

14. La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
  15. Se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- **Supervisión del sistema de control - Monitoreo**
16. La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
  17. La organización evalúa y comunica deficiencias del control interno a las partes responsables por realizar la acción correctiva.

## **2.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

“Existen tres métodos para efectuar el estudio y evaluar el control interno:

- Método descriptivo
- Método de cuestionarios
- Método gráfico

### **2.5.1 Método descriptivo**

“Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documentan los distintos pasos de un aspecto operativo.” (1:38)

### **2.5.2 Método de cuestionarios**

Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.



### **2.5.3 Método gráfico**

“Este tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos; en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en general el flujo de la información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general.” (1:39)

## **2.6 RIESGOS DE CONTROL INTERNO**

El riesgo es todo aquello positivo o negativo que puede afectar a una institución, en términos contables puede definirse como la posibilidad de que propiamente en el trabajo se den errores, omisiones, fraudes o incertidumbres.

En términos de auditoría existe el riesgo de que los errores, omisiones, fraudes o incertidumbres que se dan en el proceso contable no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoría.

“El riesgo de control representa el riesgo de que el sistema de control interno establecido por la administración incluyendo la auditoría interna, no puedan evitar o detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe independientemente de la auditoría externa, y en gran medida fuera del control del auditor.

Un riesgo alto de control interno, implica realizar más pruebas sustantivas y un riesgo bajo de control interno implica realizar menos pruebas sustantivas.” (7:79)

### **2.6.1 Riesgos financieros**

Un riesgo financiero es la probabilidad de que un evento tenga consecuencias positivas o negativas en las finanzas de una entidad debido a la volatilidad del mercado en aspectos como divisas, tasas, tipos de interés y otros.

Entre algunos riesgos financieros se pueden definir:

- **Riesgo de mercado:** Puede producir pérdida a un inversionista debido a las fluctuaciones de mercados financieros en tipos de cambio, tipos de interés, volatilidad de divisas.
- **Riesgos de liquidez por tasas de interés:** Pérdidas que pueden afectar a las empresas por movimientos adversos en tasas de interés que puede afectar la liquidez por la imposibilidad de transformar un activo en efectivo.
- **Riesgos de crédito:** Pérdida potencial originada por el incumplimiento de una de las partes en una transacción que incluye un compromiso de pago.
- **Riesgo operativo:** Se asocia a fallas en los procedimientos, sistemas, controles ineficientes, fraudes, errores humanos o cualquier evento que afecte la operación normal de la empresa.

### **2.6.2 Riesgos de auditoría**

“El riesgo final del auditor es una combinación de tres riesgos diferentes.

El primero está constituido por la posibilidad inherente a la actividad de la entidad de que existan errores de importancia en el proceso contable, del cual se obtienen las cuentas anuales. El segundo es la posibilidad de que existiendo estos errores de importancia no fueran detectados por los sistemas de control interno de la entidad.

Finalmente existe un tercer riesgo, consistente en la posibilidad de que cualquier error de importancia que exista y no hubiera sido puesto de manifiesto por el sistema de control interno, no fuera a su vez detectado por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría”. (17:203)

El riesgo de auditoría tiene básicamente cuatro componentes descritos a continuación:

- **Riesgo inherente:**

“Comporta la susceptibilidad que presenta una partida de los estados financieros o clase de transacción a errores u omisiones que podrían ser materiales o importantes, por sí mismos o al agregarse a otros posibles errores en otras partidas o transacciones.

- **Riesgo de control:**

La valoración del auditor del riesgo de que el sistema o estructura de control interno de la entidad fracase para prevenir o detectar oportunamente un error material que haya ocurrido.

- **Riesgo de detección:**

Considerado como el riesgo de que errores importantes, individualmente o agregado a otros, en los estados financieros no sean detectados mediante la aplicación de los procedimientos o pruebas sustantivas de auditoría, está relacionado directamente al alcance y naturaleza de las pruebas sustantivas.”(14:339)

- **Riesgo de negocio**

Es el que consiste en que la entidad falle en alcanzar sus objetivos, “una consideración amplia de este riesgo es más probable que dé como resultado una identificación de los problemas que pueden causar declaraciones equivocadas materiales en los estados financieros”. (12:319)

## **2.7 Ventajas del control interno en el área de inventarios**

El rubro de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro de los activos de la empresa tanto por su valor monetario y por el manejo que requiere, dentro de las ventajas que se pueden mencionar de tener un adecuado control interno en esta área están:

- Reduce costos financieros ocasionados por sobre stock de inventario.
- Reduce riesgo de robo, fraude o daño físico del inventario.
- Evita pérdidas por baja en los precios de mercado.
- Reduce el costo de la toma física del inventario.
- Se obtienen mayor seguridad en cuanto a la salvaguarda del activo.
- Se cuenta con mejor calidad de inventario para la distribución.
- Proporciona una base adecuada para tomar decisiones de compra y proyecciones de venta.

## **CAPÍTULO III INVENTARIOS**

### **3.1 INVENTARIOS**

Los inventarios representan la existencia de bienes muebles o inmuebles que posee una empresa para realizar transacciones comerciales con ellos ya sea comprándolos o vendiéndolos íntegramente o realizando algún proceso antes de venderlo en un período económico determinado, los inventarios contablemente se clasifican como activos circulantes.

“El inventario se crea cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se reciben es mayor que el volumen de los mismos que se distribuye; el inventario se agota cuando la distribución es mayor que la recepción de materiales” (26:463)

Los inventarios están constituidos por las materias primas, los productos en proceso, los suministros que se utilizan y los productos terminados, todos en conjunto son importantes para todo tipo de organizaciones y para sus colaboradores ya que afectan en gran medida las operaciones cotidianas de las empresas porque deben contarse, controlarse, pagarse, usarse para satisfacer las necesidades de producción y distribución para consumo de los clientes.

La Norma Internacional de Contabilidad número 2 en su párrafo 6 describe los inventarios como “activos poseídos para: a) ser vendidos en el curso normal de la operación; b) son introducidos al proceso de producción para luego venderlos, ó c) en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción.” (20:03)

La sección 13 de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) “establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Inventarios son activos:

- (a) mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.” (21:81)

### **3.1.1 Administración de inventarios**

Es importante ejercer una adecuada administración de los inventarios para conseguir un buen manejo del mismo y con esto dar un mejor servicio al cliente y una adecuada producción.

La administración del inventario se refiere a la planificación y control de las empresas para cumplir sus objetivos como organización, la administración eficaz es esencial para agregar potencial y valor a las operaciones de la empresa, la mala administración de los inventarios puede perjudicar gravemente al negocio.

“La administración de inventarios es un proceso que requiere información sobre las demandas esperadas, las cantidades de inventario disponibles y en proceso de pedido de todos los artículos que almacena la empresa en todas sus instalaciones y el momento y tamaño indicados de las cantidades de reorden. El proceso de administración de inventarios puede analizarse y sus capacidades se pueden medir con respecto a las prioridades competitivas de la empresa.” (26:462)

Una buena administración no significa que es necesario reducir los inventarios al mínimo para disminuir los costos ni mantener inventario en exceso para cubrir todas las demandas, sino mantener las cantidades adecuadas para que la empresa cubra sus necesidades de abastecimiento de la forma más eficiente posible, ya que los inventarios requieren inversión de fondos y el dinero que se invierte deja de estar disponible para invertirlo en otras cosas.

### **3.2 SISTEMAS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS**

La valuación de inventarios es un proceso en el cual se analiza, selecciona y especifica una base para valorar los inventarios en términos monetarios ya que el costo del inventario ya sea comprado o manufacturado necesita ser determinado y plasmado en las cuentas contables de la empresa hasta que el producto sea vendido.

Por su parte el Decreto número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta en su artículo número 41. Valuación de inventarios indica:

“La valuación de la existencia de mercancías al cerrar el período de liquidación anual debe establecerse en forma consistente con alguno de los métodos siguientes:

- Costo de producción.
- Primero en entrar primero en salir (PEPS).
- Promedio ponderado.
- Precio histórico del bien.

Para la actividad pecuaria puede utilizarse los métodos indicados anteriormente y además el método de costo estimativo o precio fijo. Los contribuyentes pueden solicitar a la Administración Tributaria que les autorice otro método de valuación distinto de los anteriores, cuando demuestren que no les resulta adecuado ninguno de los métodos indicados.

Al adoptar uno de estos métodos de valuación, no puede ser variado sin autorización previa de la Administración Tributaria y en este caso deben efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento, según las normas técnicas de la contabilidad.

Para hacer frente a fluctuaciones de precios, contingencias del mercado o de cualquier otro orden no se permite el uso de reservas generales.”

### 3.2.1 Primeras entradas, primeras salidas –PEPS

Este método de valuación de inventarios se conoce con las siglas PEPS o FIFO por su denominación en inglés que es “first in, first out” que en español significa primero en entrar, primero en salir, la forma de operar con este método de valuación es que el consumo del inventario se realiza en el mismo orden que fue comprado o producido el inventario, con esto asigna el costo del primer ingreso de almacén a la primera salida por consumo o venta del inventario.

“La fórmula FIFO, asume que los productos en existencia comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente.”(19:5)

La principal característica de éste método de valuación es que la existencia final queda valuada al costo de las compras realizadas más recientemente mientras que en el costo de ventas se ven reflejados los costos más antiguos por lo que no es conveniente utilizarlo en una economía inflacionaria ya que provocaría sobrevaluación de las utilidades derivado de una baja valorización del costo de ventas por estar valuado a costos anteriores y a raíz de eso también incrementa el valor del pago de impuestos sobre utilidades.

<b>Tabla 1</b>						
<b>Movimiento de Almacén Código XXX001</b>						
<b>Método de valuación PEPS</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Transacción</b>		<b>Existencia Un.</b>	<b>Costo en Q.</b>	<b>Monto en Q.</b>	<b>Saldo en Q.</b>
	<b>Entrada Un.</b>	<b>Salida Un.</b>				
14-Feb	250		250	620	155,000	155,000
16-Feb	250		500	628	157,000	312,000
18-Feb	250		750	633	158,250	470,250
21-Feb		250	500	620	(155,000)	315,250
28-Feb		200	300	628	(125,600)	189,650



### 3.2.2 Últimas entradas, primeras salidas –UEPS

Este método de valuación de inventario se basa en que los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario, son los primeros en venderse, lo importante de este método es que el costo unitario de las últimas entradas sea el que se aplique a las primeras salidas.

Este es un método muy útil cuando los precios de los productos aumentan constantemente, una tendencia muy común en países con tendencias inflacionarias, sin embargo en Guatemala éste método de valuación no es aceptado por el Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.

<b>Tabla número 2</b>						
<b>Movimiento de Almacén Código XXX001</b>						
<b>Método de valuación UEPS</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Transacción</b>		<b>Existencia Un.</b>	<b>Costo en Q.</b>	<b>Monto en Q.</b>	<b>Saldo en Q.</b>
	<b>Entrada Un.</b>	<b>Salida Un.</b>				
14-Feb	250		250	620	155,000	155,000
16-Feb	250		500	628	157,000	312,000
18-Feb	250		750	633	158,250	470,250
21-Feb		250	500	633	(158,250)	312,000
28-Feb		200	300	628	(125,600)	186,400

### 3.2.3 Método de costo promedio ponderado –PP

Al utilizar este método tanto las salidas como el propio inventario deben valorizarse de acuerdo con un costo promedio determinado por diferentes precios a los que se ha adquirido o producido el inventario, se calcula dividiendo el costo total de inventario al inicio del periodo más las compras o producción del periodo siguiente entre el número total de unidades al inicio del periodo más las unidades adquiridas o producidas en el siguiente periodo, y el costo promedio resultante es el que se utiliza para valuar el inventario final.

“Si se utiliza el método o 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 periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo”. (19:5)

<b>Tabla número 3</b>							
<b>Movimiento de Almacén Código XXX001</b>							
<b>Método de valuación Promedio Ponderado</b>							
<b>Fecha</b>	<b>Transacción</b>			<b>Existencia Un.</b>	<b>Costo Promedio Q.</b>	<b>Monto en Q.</b>	<b>Saldo en Q.</b>
	<b>Entrada Un.</b>	<b>Salida Un.</b>	<b>Costo Un.</b>				
14-Feb	250		620	250	620	155,000	155,000
16-Feb	250		628	500	624	157,000	312,000
18-Feb	250		633	750	627	158,250	470,250
21-Feb		250	627	500	627	(156,750)	313,500
28-Feb		200	627	300	627	(125,400)	188,100

### **3.3 CADENA DE SUMINISTROS**

Una cadena de suministros puede considerarse como el ciclo completo de vida de un artículo, producto o servicio desde que es manufacturado u ofrecido al público hasta que éste es consumido.

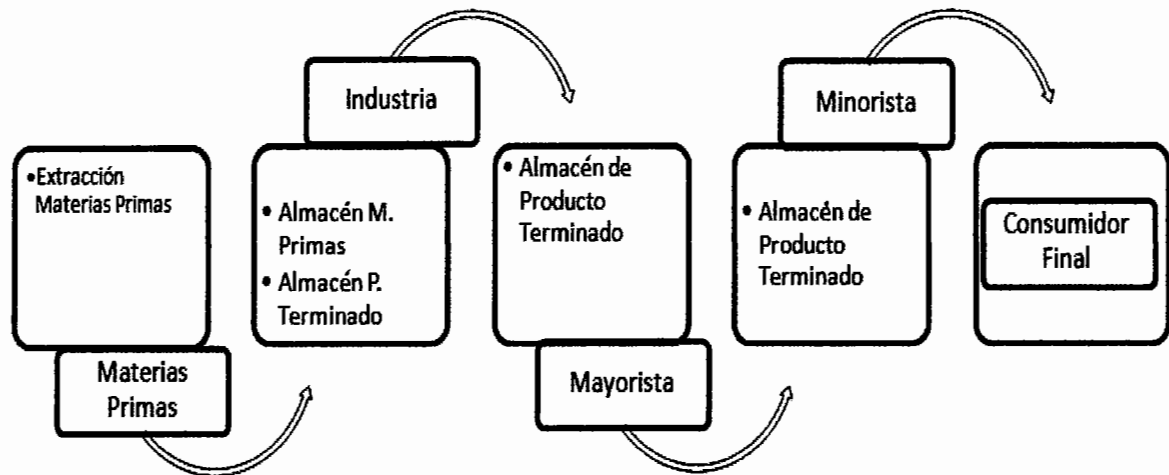
“Las cadenas de suministros o cadenas de valor abarcan los vínculos internos entre los procesos centrales de una empresa, sus procesos auxiliares y los vínculos externos con los procesos de sus clientes y proveedores.

La cadena de suministros es la red de servicios, materiales y flujos de información que vincula los procesos de relaciones con los clientes, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores de una empresa, y su administración consiste en formular una estrategia para organizar, controlar y motivar a los recursos que intervienen en el flujo de servicios y materiales para que satisfaga las prioridades competitivas de las estrategias de operación de la empresa.” (26:372)

“Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministros incluye no solo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle, e incluso a los clientes mismos. Dentro de

una organización, la cadena incluye todas las funciones implicadas en la recepción y satisfacción del pedido de un cliente.” (25:58)

**Figura 1. Funcionamiento de la Cadena de Suministros**



**Fuente:** Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

### **3.3.1 Características de las cadenas de suministros**

Dentro de algunas características que se pueden mencionar sobre las cadenas de suministros en la actualidad están:

- El cliente es parte primordial de la cadena, ya que su propósito fundamental es la satisfacción de las necesidades del cliente.
- La cadena de suministros debe ser dinámica y tener un flujo constante de productos e información en cada una de las etapas de distribución.
- Una cadena de suministros abarca todas las etapas de clientes, distribuidores, fabricantes, proveedores de materia prima y producción.
- El diseño adecuado de la cadena de suministros depende de las necesidades directas del cliente.

### **3.3.2 Procesos macro y funciones de la cadena de suministros en una empresa**

“Los procesos macro en el interior de una empresa u organización manufacturera o de servicios y los sub-procesos que incluyen son:

- **Administración de las Relaciones con Proveedores**
  - Selección y evaluación de proveedores
  - Negociación de contratos
  - Compras
  - Colaboración en el diseño
  - Colaboración en el suministro
- **Administración de la Cadena de Suministro**
  - Planeación estratégica
  - Planeación de la demanda
  - Planeación del abasto
  - Cumplimiento en el procesamiento de órdenes
  - Cumplimiento en el servicio
- **Administración de las Relaciones con**
  - Marketing
  - Fijación de precios
  - Ventas
  - Atención al cliente
  - Administración de órdenes” (25:35)

### **3.4 Rol del inventario en la cadena de suministros**

En cada eslabón o proceso de la cadena de suministros se requieren almacenes o inventarios que funcionan como amortiguadores o abastecedores para el siguiente proceso, es por esto que pueden impedir, atrasar o agilizar la siguiente actividad frente a la escasez o sobre abastecimiento de insumos para proteger a la organización ante incrementos no previstos de la demanda del mercado.

Es por esa razón que el inventario tiene un rol importante en la cadena de suministros ya que su manejo y determinación es incierta para poder alcanzar una cobertura adecuada del mercado, pudiendo establecer únicamente cantidades que se encuentran entre un valor mínimo y otro máximo.

### **3.5 TIPOS DE INVENTARIO**

Es importante para la administración conocer toda la información pertinente para la toma de decisiones respecto al manejo de los inventarios, para poder obtener esta información se pueden clasificar los inventarios en diferentes tipos, como por ejemplo:

#### **3.5.1 Inventario de ciclo**

“La porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote se conoce como inventario de ciclo. La frecuencia con que deben hacerse los pedidos y la cantidad de los mismos se llaman dimensionamiento del lote”. (26:465)

#### **3.5.2 Inventario de seguridad**

“Este es un excedente de inventario que protege contra la incertidumbre de la demanda, el tiempo de espera y los cambios en el abastecimiento, son convenientes cuando los proveedores no entregan la cantidad deseada, en la fecha convenida”. (26:465)

Para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos de contar con los componentes necesarios para satisfacer al cliente, las compañías mantienen un inventario de seguridad que los ayuda a protegerse de las incertidumbres del mercado. Este tipo de inventario garantiza al empresario que las operaciones no se serán interrumpidas por ninguna variante que pueda afectar y permitir la operación normalmente.

“Cuando desean crear un inventario de seguridad, las empresas hacen un pedido para que sea entregado en una fecha anterior a aquélla en la cual se necesita habitualmente dicho artículo. Por lo tanto, el pedido de reabastecimiento llega antes de tiempo, lo cual proporciona un colchón contra la incertidumbre.” (6:548)

### **3.5.3 Inventario de previsión**

“Este lo utilizan las empresas para absorber las irregularidades que se presentan en las tasas de demanda y oferta, los patrones de demanda estacional se prestan para el uso de este tipo de inventario, las irregularidades en la demanda provocan que un fabricante acumule un inventario de previsión durante los períodos de baja demanda para no aumentar sus niveles de producción cuando la demanda alcance su punto máximo”. (26:465)

“La suavización de las tasas de producción por medio de inventarios logra incrementar la productividad, porque hacer modificaciones en las tasas de producción y en el tamaño de la fuerza de trabajo resulta costoso. Los inventarios de previsión también son útiles cuando las irregularidades se presentan en el suministro y no en la demanda.” (6:549)

### **3.5.4 Inventario en tránsito**

“Es el inventario que se mueve de un punto a otro en el sistema de flujo de materiales, por ejemplo de los proveedores a la planta, de una operación a otra dentro de la fábrica, de la planta a un centro de distribución. El inventario en tránsito está constituido por los pedidos que se han colocado, pero todavía no se han recibido.” (26:465)

### **3.5.5 Inventario en consignación**

El inventario en consignación se refiere a los bienes o artículos que una persona denominada Consignador o Comitente, envía a otra denominada Comisionista o Consignatario, a fin de que venda dichos bienes a nombre y cuenta del primero de acuerdo con las instrucciones que se acuerden.

“Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida, pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.” (27:178)

### **3.6 Presiones para mantener inventarios bajos**

“La principal razón para tener inventarios bajos es que el inventario representa una inversión monetaria temporal en bienes, por la cual la empresa tiene que pagar intereses. El costo de manejo de inventario es un costo variable que se paga para tener artículos a la mano. Entre estos costos figuran intereses, almacenamiento y manejo, impuestos, seguros y mermas.

Cuando estos componentes cambian según el nivel del inventario, lo mismo sucede con el costo de manejo del mismo. Generalmente las compañías expresan el costo de manejo de inventario de un artículo, por cierto periodo de tiempo, como un porcentaje de su respectivo valor.” (6:545)

Los componentes del costo de manejo crean presiones a favor de los inventarios bajos como:

- **“Interés o costo de oportunidad.** Para financiar un inventario, las compañías tienen que conseguir un préstamo o perder la oportunidad de hacer una inversión prometedora. El interés o el costo de oportunidad, el que tenga mayor valor, suele ser el componente más importante del costo de manejo, pues a menudo llega al 15%.” (6:545)
- **“Costo de almacenamiento y manejo.** El inventario requiere espacio y tiene que ser acarreado para entrar o salir del almacén. Los costos de almacenamiento y manejo pueden generarse cuando una empresa alquila espacio. Ya sea a corto o largo plazo. También produce un costo de oportunidad a causa del almacenamiento, cuando una compañía podría haber usado productivamente ese espacio de almacén para otros propósitos.” (6:545)

- **“Impuestos, seguros y mermas.** Se pagan más impuestos cuando los inventarios son altos al final del año, y el seguro sobre los activos es más caro cuando los elementos por asegurar son más numerosos. Las mermas se representan en tres formas. El robo o sustracción de elementos del inventario por clientes o empleados, que en algunas empresas representan un porcentaje significativo de las ventas. La obsolescencia se representa cuando el inventario no puede usarse o venderse en su valor total a causa de cambios de modelo, modificaciones de ingeniería o descensos inesperados de la demanda. El deterioro a causa de desperdicio o por daños físicos da por resultado una pérdida de valor, cuando la tasa de deterioro es alta, la acumulación de grandes inventarios suele no ser aconsejable.” (6:545)

### **3.7 Análisis ABC en el área de inventarios**

El análisis ABC permite distinguir tres categorías de productos y cada una de ellas debe definirse en función de la parte de la cifra de negocios que representa, la optimización del inventario es crítica para poder mantener los costos bajo control dentro de las cadenas de suministros y para esto resulta eficaz concentrarse en los artículos que cuestan más a la empresa.

El método ABC establece que al revisar el inventario una empresa debe clasificar los artículos de la A a la C de la siguiente manera:

- **“Categoría A:** se compone de un número reducido de productos que proporcionan la mayoría del volumen de ventas y que representan el mayor valor añadido. Suelen representar alrededor del 15% de los artículos y entre el 70 y el 80% del costo total del inventario

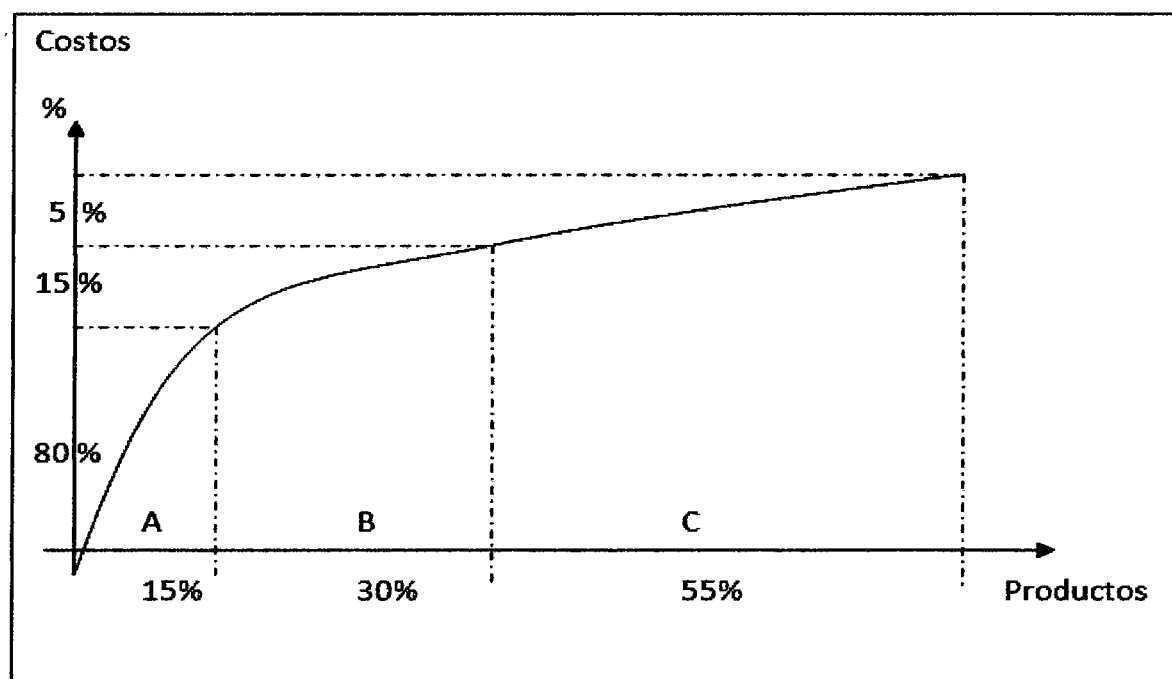
En otras palabras, algunos cuantos artículos del inventario son muy costosos, por lo tanto debe tener cuidado al pronosticar la demanda y desarrollar buenas políticas de administración.



- Categoría B: está formada por un número mayor de productos que la categoría A que no representa más que un porcentaje reducido de las ventas. Suelen constituir el 30% de los artículos y entre el 15 y el 25% del costo total del inventario.
- Categoría C: numerosos productos de los que apenas se venden algunas unidades constituyen esta categoría. Suelen representar el 55% de artículos, pero solo un 5% del costo total del inventario” (16:14)

A través de éste tipo de categorización, la gerencia de la compañía puede identificar puntos claves de inventario y extraerlos del resto de los artículos para poder diferenciarlos de los que son numerosos pero no rentables.

**Figura 2. Gestión de inventarios ABC**



Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

En la grafica el 80% del costo del inventario está representado tan solo por el 15% del número de artículos, el 15% del costo se encuentra en un 30% del total de

artículos y el 5% del costo esta en el 55% de los artículos por lo que la categoría C representan una baja demanda con un mayor riesgo de exceso de costos por mantenimiento.

### **3.8 Identificación de los elementos críticos del inventario con el análisis ABC**

Una empresa normalmente cuenta con una gran variedad de artículos en inventario, sin embargo tan solo un pequeño porcentaje de ellos merecen mayor atención y grado de control por parte del personal de la empresa.

“El análisis ABC es un proceso que consiste en dividir los artículos en tres clases, de acuerdo con su uso monetario, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan valor monetario más alto. Este método es equivalente a la creación de una grafica de Pareto, excepto que se aplica a los inventarios y no a la calidad del producto.

El objetivo del análisis ABC es identificar los niveles de inventario de los artículos clase A o de mayor valor monetario y permitir que la gerencia los controle cuidadosamente. Para empezar, el analista multiplica la tasa de demanda anual de un artículo por el valor monetario de una unidad, con lo cual determina su uso monetario. Después de clasificar los artículos sobre la base del uso monetario y de construir la grafica de Pareto, el analista observa si se presentan cambios naturales en la pendiente. Un gerente puede ordenar que los artículos de clase A sean revisados con frecuencia para reducir el tamaño promedio del lote y mantener actualizados los registros de inventario. En el caso de los artículos clase C, es apropiado un control mucho más informal. Los faltantes en este tipo de artículos puede ser tan crucial como los de un articulo clase A, pero el costo de manejo de inventario tienen a ser bajo.

Estas características sugieren que los niveles altos de inventario pueden ser tolerables y que un inventario de seguridad más abundante, mayores tamaños de

lote y tal vez hasta un sistema visual puede ser suficiente para los artículos clase C.” (6:553)

### **3.9 SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIO**

Un sistema de control de inventarios ayuda a definir qué se debe pedir y cuando se debe realizar el pedido, cuando se define el tipo de sistema a utilizar para el manejo del inventario es necesario definir el carácter de la demanda de los artículos con que se cuenta.

“Una diferencia importante entre los tipos de inventarios es, si el artículo está sujeto a una demanda dependiente o independiente, los detallistas y los distribuidores deben manejar artículos de demanda independiente que son aquellos cuya demanda se ve afectada por las condiciones de mercado y no está relacionada con las decisiones de inventario referente a otro artículo almacenado.

Los artículos de demanda dependiente son los que se requieren como componentes o insumos de un producto o servicio.” (26:475)

#### **3.9.1 Sistema de revisión continua**

“Este sistema a veces conocido como sistema de punto de reorden o sistema de cantidad de pedido fija, se rastrea el inventario restante de un artículo cada vez que se hace un retiro del mismo, para saber si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido. En la práctica, esas revisiones se realizan con frecuencia y muchas veces de modo continuo. En cada revisión se toma una decisión acerca de la posición de inventario de un artículo si se considera que ésta es demasiado baja se prepara un nuevo pedido. La posición de inventario mide la capacidad del artículo para satisfacer la demanda futura.

Cuando la posición de inventario llega a un nivel mínimo predeterminado, llamado punto de reorden se ordena una cantidad fija del artículo en cuestión.” (6:564)

### **3.9.2 Sistema de revisión periódica**

“Este es un sistema alternativo para control de inventario en el cual la posición de inventario de un artículo se revisa periódicamente y no en forma continua. Un sistema de este tipo puede simplificar la programación de las entregas porque establece una rutina. Los nuevos pedidos se colocan siempre al final de cada revisión y el tiempo entre pedidos tiene un valor fijo.

En este caso persisten cuatro suposiciones: que no existan restricciones en cuanto al tamaño del lote, que los costos pertinentes sean los de manejo de inventario y pedidos, que las decisiones referentes a un artículo sean independientes de las decisiones correspondientes a otros artículos y que no exista incertidumbre en los tiempos de entrega ni en el suministro.” (6:564)

### **3.9.3 Sistemas híbridos**

Varios sistemas híbridos para control de inventarios reúnen algunas características de los sistemas de revisión periódica y revisión continua pero no todas.

Lo principal de un sistema híbrido es el plan de trabajo, que produzca lo que se consume, este plan dirige a producción exactamente la necesidad de componentes o partes, y la producción se autoriza a través del consumo previo de la producción. El papel principal del inventario es equilibrar la actividad de producción mediante el consumo y no la demanda anticipada.

**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE**  
**INVENTARIOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE**  
**PINTURAS**  
**(CASO PRÁCTICO)**

Al recopilar y estudiar la información necesaria para completar el marco teórico del tema propuesto se presenta la culminación de la investigación con el diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una empresa productora y distribuidora de pinturas, tomando como unidad de análisis una compañía comercial que realiza sus operaciones en el territorio guatemalteco, empresa organizada respetando el ordenamiento jurídico del país, clasificada como una mediana empresa.

Mediante el sistema propuesto se pretende mejorar el control interno de la empresa, optimizar sus recursos a través de la implementación de mejores controles en el área de inventarios para alcanzar eficiencia y eficacia en la operación de la empresa, derivado que el rubro de inventarios es muy importante y fundamental para su operativa.

La investigación se realizó dirigida a conocer el entorno operacional de la empresa con la finalidad de estudiar sus procedimientos operacionales relacionados al área de inventario para establecer y comprender el funcionamiento del control que se maneja y obtener las herramientas necesarias para diseñar un adecuado sistema de control interno.

Para fines ilustrativos se crea el “Grupo Pintoresco Centro Americano” del cual es parte la empresa “Colorín S.A” y su nombre comercial “COLORINSA”, empresa que es la unidad a evaluar en el presente tema de investigación.

La empresa fue creada en el año 2001 conforme a las leyes guatemaltecas con un capital autorizado de Q. 500,000.00 conformado por 5,000 acciones con valor

nominal de Q. 100.00 cada una las cuales fueron suscritas y pagadas en su totalidad.

#### Información importante

- La empresa es dirigida por una asamblea general de accionistas, una gerencia por cada área, una gerencia general, la estructura administrativa se encuentra dividida por los departamentos de créditos y cobros, mercadeo y ventas, operaciones y finanzas, recursos humanos, auditoría interna.
- El departamento de auditoría interna realiza reportes trimestrales a la gerencia general y ésta lo comunica en la asamblea de accionistas, el departamento depende de forma funcional de la asamblea de accionistas y administrativamente de la gerencia general y está integrado por un gerente general, un supervisor y dos asistentes.

El objetivo del departamento es agregar valor para mejorar las operaciones a través del enfoque sistemático para evaluar y medir la eficacia de los procesos de administración del riesgo y control, además de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución, su actividad se basa en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna NIEPAI.

El Director de auditoría realiza la planificación anual de auditoría interna basándose en la matriz de riesgos globales y específicos por área funcional de la empresa.

## ÍNDICE DEL CASO PRÁCTICO

	Pág.
4.1 Planificación específica de Auditoría	51
4.2 Programa de trabajo	53
4.3 Nombramiento	55
4.4 Carta de presentación	59
4.5 Papeles de trabajo	60
4.6 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	81
4.7 Informe de control interno	87
4.6 Diseño del sistema de control interno de inventarios	92
4.6.1 Organigrama Funcional	93
4.6.2 Registro del Inventario	97
4.6.2.1 Procedimiento a implementar en el ingreso al sistema de inventarios por compra importada de Materia Prima	97
4.6.3 Manejo, ubicación y custodia	99
4.6.3.1 Procedimiento a implementar en el ingreso físico de producto.	100
4.6.3.2 Procedimiento a implementar en la salida por venta de Inventario	101
4.6.3.3 Procedimiento a implementar por cambio o devolución de producto vendido.	103
4.6.4 Procedimiento a implementar en Conteos físicos y cotejo contra registros contables	105
4.6.4.1 Actividades previas a la toma física de inventario	106
4.6.4.2 Actividades para la realización de la toma física de inventario	107
4.6.4.3 Actividades subsiguientes al inventario físico	110
4.6.5 Procedimiento a implementar para el manejo de diferencias	111
4.6.6 Propuesta de formas a emplear	113
4.6.7 Simbología utilizada en los flujogramas de procedimientos	123

<b>4.7 Utilización de razones financieras aplicables al área de inventarios</b>	<b>124</b>
4.7.1 Rotación de inventarios	124
4.7.2 Inventario promedio	125
4.7.3 Plazo promedio de inventarios	125
4.7.4 Rotación de materia prima	125
4.7.5 Plazo medio de consumo de materias primas	126
4.7.6 Plazo Medio (Rotación) de Inventarios de Productos en Proceso	126
4.7.7 Plazo medio de producción	126
4.7.8 Nivel óptimo de inventario	126
<b>4.8 Elaboración de reportes</b>	<b>127</b>
4.8.1 Reporte mensual de existencias	128
4.8.2 Por requerimiento de la Administración Tributaria SAT	128
4.8.3 Para análisis gerencial	129



## **4.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA**

**Empresa:** Compañía "Colorín S.A."  
**Tipo de Trabajo:** Evaluación del Control Interno en área de inventarios.  
**Período a examinar:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.

### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

#### **GENERALES:**

1. Definir procedimientos para mantener una adecuada protección de los inventarios de la empresa.
2. Establecer si las operaciones que se llevan a cabo se ejecutan adecuadamente y si están debidamente registradas.
3. Analizar el adecuado manejo del inventario de la empresa y que este valuado de forma correcta.

#### **ESPECÍFICOS:**

- Determinar si las transacciones que se realizan por ventas están debidamente registradas.
- Determinar si los pagos efectuados por adquisición de mercaderías, se han efectuado de acuerdo a las políticas de la empresa y si son razonables.
- Establecer si los recursos adquiridos por la empresa para la producción de bienes están debidamente custodiados y se tiene el control adecuado sobre ellos.
- Verificar que las existencias estén correctamente valuadas.
- Verificar el registro y procesamiento de las transacciones del área de inventarios.
- Verificar la documentación de soporte de las transacciones.

#### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

1. Revisar los medios para salvaguardar los activos y si fuere apropiado, verificar la existencia de los mismos.

2. Evaluar la economía y eficiencia con la cual se emplean los recursos.
3. Verificar niveles de responsabilidad para autorización, ejecución, registro y custodia de activos.

### **DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES**

Ley de Actualización Tributaria Libro I Impuesto sobre la Renta, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 27-92 y sus Reformas del Congreso de la República de Guatemala

### **OTRAS DISPOSICIONES**

Normas Internacionales para la Ejecución de la Auditoría Interna (NIEPAI).

Guías de Auditoría del IGCPA.

Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

Manual de procedimientos, políticas y formularios que regulan las operaciones de la entidad.

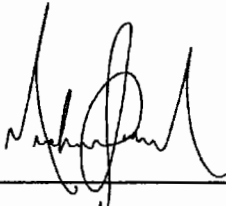
## 4.2 Programa de trabajo

Para conocer el Entorno de Control de la empresa y obtener y validar la información del área de inventarios se trabajará dirigido a la revisión de los siguientes aspectos:

No.	Actividad	Ref.
1.	Examinar operaciones de inventario de la empresa Colorín S.A.	A-1
2.	Examinar el método de valuación de las existencias de producto terminado así como de materia prima y el control físico de las mismas.	A-1
3.	Obtener información sobre el proceso de compras de materias primas.	A-1 B-4
No.	Actividad	Ref.
4.	Tomando como base los puntos anteriores concluir en las recomendaciones necesarias para mejorar el control de las existencias de inventario para brindar eficiencia en el manejo de la administración para el rubro de inventarios.	C
5.	Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las adecuadas para los distintos tipos de materiales que manejan.	A-1
6.	Verificación la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.	A-1 B-2
7.	Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.	A-1
8.	Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, operando la entrada y salida de inventarios y las transacciones correspondientes.	A-1
9.	Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios, al igual que el conocimiento y cumplimiento de este por parte de los colaboradores.	A-1

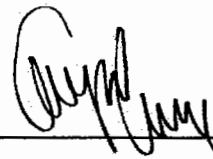
### **Criterios de evaluación**

1. Los Inventarios se deben identificar y clasificar de acuerdo a su naturaleza (inventario de materia prima, productos en proceso y producto terminado).
2. Los productos terminados deben comprender los bienes producidos o adquiridos, con el propósito de ser comercializados en el desarrollo de la actividad propia de la empresa.
3. Se debe registrar una Provisión para Protección de Inventarios, para disminuciones físicas o monetarias tales como: merma, obsolescencia, pérdida, desperdicio técnico en los procesos productivos.



---

**Francisco Sánchez Salazar**  
Supervisor A.I.



---

**David Araya Rodríguez**  
Director de Auditoría Interna

### 4.3 Nombramiento

#### MEMORÁNDUM No. AI-10-14

**A:** Francisco Sánchez Salazar  
Supervisor de Auditoría  
**Auditores:**  
Karen Solano Cambroner  
Jasón Araya Carballo

**De:** David Araya Rodríguez  
Director de auditoría

**Asunto:** Diseño de sistema de control interno en el área de inventarios

**Fecha:** Guatemala, 05 de enero de 2014

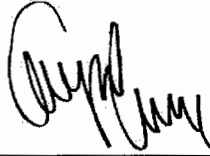
Por este medio se le designa para que en cumplimiento al contenido del Plan Anual de Auditoría para el año 2014, proceda a realizar el examen necesario de las transacciones de la entidad en el área de inventarios para establecer un eficiente sistema de control, por el período terminado al 31 de diciembre de 2013, para lo cual usted, ha sido designado como Supervisor y tendrá a su cargo el personal que se menciona en el encabezado.

Sus responsabilidades serán las siguientes:

1. Planificación y programación de la Auditoría.
2. Supervisión de la ejecución de la auditoría, debiendo elaborar los papeles de trabajo correspondientes con su documentación de soporte.
3. Estudio y Evaluación de transacciones (narrativa y luego flujogramación para presentación de su informe).
4. Presentar en forma descriptiva, los procedimientos de auditoría aplicables en las transacciones analizadas.
5. Ejecución de la auditoría aplicando procedimientos y técnicas de auditoría de conformidad con las Normas Internacionales para el ejercicio y Práctica de Auditoría Interna.

6. Presentar un informe de su trabajo.
7. Presentar los procedimientos correctos para el manejo del inventario.

Atentamente,



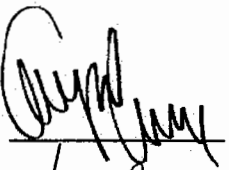
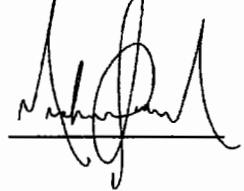
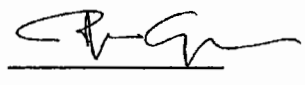
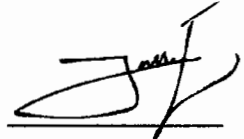
---

David Araya Rodríguez  
Director de Auditoría Interna

cc. Gerente General

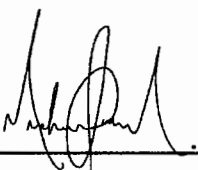
## ASIGNACIÓN DE INICIALES

Al 05 de enero de 2014

No.	Nombre	Puesto	Inicial	Firma
1.	David Araya Rodríguez	Director Aud .	DAR.	
2.	Francisco Sánchez Salazar	Supervisor	FSS.	
3.	Karen Solano Cambroner	Auditor	KSC.	
4.	Jasón Araya Carballo	Auditor	JAC.	

Director de Auditoría: 

Fecha: 05/01/2014

Supervisor: 

Fecha: 05/01/2014

**MEMORÁNDUM No. AI-11-14**

**A:** Jefes de los distintos Departamentos

**De:** David Araya Rodríguez  
Director de auditoría

**Asunto:** Requerimiento de documentación y registros contables de la entidad.

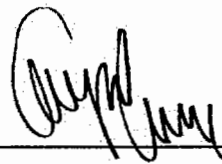
**Fecha:** Guatemala, 08 de enero de 2014

Por este medio me permito comunicarle que para cumplir con el desarrollo de la revisión de transacciones en el área de inventarios, es indispensable contar con toda la documentación y registros contables, siendo los siguientes:

1. Normas, procedimientos y políticas que regulan las operaciones que se llevan a cabo en el área de inventarios.
2. Reporte de registros de transacciones de inventario del último mes.
3. Documentos de soporte de las transacciones realizadas en el área de inventario (Formatos de entrada de inventario, salidas de inventario, pólizas contables, pólizas de seguros, entre otros).
4. Diario Mayor General de la empresa
5. Reporte de existencias de inventario al cierre del período.

Por lo anterior, le agradeceré girar las instrucciones correspondientes a fin de que sea proporcionado lo solicitado.

Atentamente,



---

David Araya Rodríguez  
Director de auditoría

cc. Gerente General



#### 4.4 CARTA DE PRESENTACIÓN

Ing. Javier Brenes  
Encargado de Bodega

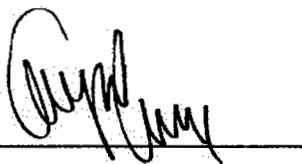
Ing. Brenes:

Por este medio me permito informarle que a partir del 8 de enero de 2014, el personal del Departamento de Auditoría Interna del cual se presenta copia de memorándum anexo a este oficio; realizará un examen de las operaciones de la entidad del área de inventarios por el período terminado al 31 de diciembre de 2013.


Además, se solicita la colaboración del personal a su cargo para contribuir a lograr los objetivos planificados, proporcionando la información necesaria para el efecto.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,



David Araya Rodríguez  
Director de auditoría



Recibió: Javier Brenes  
Encargado Bodega

cc. Archivo

#### **4.5 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son todas las cédulas o documentos elaborados por el auditor durante el transcurso y ejecución de cada una de las fases de la auditoría, y representan la evidencia de los análisis, verificaciones, o comprobaciones que se realizan y sobre las cuales se basa el auditor para emitir su informe de auditoría interna.

#### **Índice de papeles de trabajo**

Cliente: Compañía "Colorín S.A."

Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios

<b>P.T.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
BG	Estado de situación financiera	61
ER	Estado de pérdidas y ganancias	63
A-1	Cuestionario de control interno	64
B-1	Cédula Narrativa Departamento de Contabilidad	69
B-2	Cédula Narrativa Área de Bodega	71
B-3	Cédula Narrativa Equipo de Ventas	73
B-4	Cédula Narrativa Departamento de Compras	74
B-5	Cédula Narrativa Departamento de Producción	75
C	Cédulas de Deficiencias	76

PT.	BG
Hecho por KSC	13/01/14
Rev. Por FSS	16/01/14

CPC

**COLORIN S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre 2013**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b><u>NO CORRIENTE</u></b>			2,054,598
	Maquinaria y Equipo	2,560,000	
(-)	Deprec. Acum. Maquinaria	715,408	1,844,592
	Mobiliario y Equipo	180,000	
(-)	Deprec. Acum. Mobiliario y	72,000	108,000
	Equipo		
	Equipo de Computo	90,000	
(-)	Deprec. Acum. Equipo de	59,994	30,006
	Computo		
	Vehículo	120,000	
(-)	Deprec. Acum. Vehículos	48,000	72,000
<b><u>CORRIENTE</u></b>			3,715,027
	Caja y Bancos		574,656
	Clientes		1,194,911
	IVA Crédito Fiscal		131,180
	Inv. de Materias Primas		753,543
	Inv. de Producto en Proceso		14,404
	Inventario de Producto		1,046,333
	Terminado		
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b><u>5,769,625</u></b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
<b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b>			
	Capital Autorizado, Suscrito y		1,533,341
	Pagado	500,000	
	Utilidades Retenidas	881,101	
	Resultado del Ejercicio	152,240	
<b><u>PASIVO</u></b>			
<b><u>NO CORRIENTE</u></b>			
	Préstamos Bancarios L/P	1,000,000	1,000,000
	Van	1,000,000	1,000,000

Vienen	1,000,000	1,000,000
<b><u>CORRIENTE</u></b>		<b>3,236,285</b>
Proveedores	1,043,698	
Acreedores	252,428	
Cuentas por Pagar	812,484	
Impuestos por Pagar	113,326	
IVA Débito Fiscal	216,788	
IGSS por Pagar	9,000	
Prestaciones Laborales por Pagar	8,560	
Préstamos Bancarios C/P	780,000	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b><u>4,236,285</u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>5,769,625</u></b>

PT.	ER
Hecho por KSC	13/01/14
Rev. Por FSS	16/01/14

CPC

**COLORIN S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**Del 01 de enero Al 31 de Diciembre 2013**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b><u>VENTAS NETAS</u></b>		
	Ventas locales	6,266,484
(-)	Costo de ventas	<u>4,682,010</u>
	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,584,474</b>
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		
(-)	Gastos de ventas	400,800
(-)	Gastos de Administración	<u>856,900</u>
	<b>Utilidad en Operación</b>	<b>326,774</b>
<b><u>OTROS INGRESOS Y GASTOS</u></b>		
(-)	Gastos financieros	<u>106,137</u>
	Utilidad antes del Impuesto	220,637
(-)	Impuesto sobre la Renta	<u>68,397</u>
	<b>Resultado del ejercicio</b>	<b><u><u>152,240</u></u></b>

PT.	A-1
Hecho por KSC	13/01/14
Rev. Por FSS	16/01/14

Compañía "Colorín S.A."

Cuestionario de Control Interno

	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
<b>General</b>					
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama definido?		X		La gerencia aún no ha establecido organigramas específicos de la institución.
2	¿Están segregadas las funciones en las distintas áreas de la empresa?		X		La contadora general tiene supervisión parcial de bodega, créditos y cobros y compras.
<b>Contabilidad</b>					
3	¿Se registran oportunamente las transacciones correspondientes al inventario?		X		Actualmente existe atraso en el registro de las transacciones por parte de contabilidad.
4	¿Se efectúan en forma periódica comprobaciones de los registros auxiliares de inventario contra las respectivas cuentas del mayor?		X		La contadora general no realiza de forma periódica esta comprobación
5	¿Se practican inventarios físicos de todas las existencias periódicamente?		X		El personal indica que se realizan solo 2 conteos programados, a mediados de año y a fin de año, y conteos eventuales no programados.

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
6	¿Se proporcionan instrucciones escritas a los colaboradores que participan en la toma física de inventarios?		X		Al momento del conteo se les indica que productos se deben contar.
<b>Registro y Control</b>					
7	¿Son las existencias recibidas y registradas con la descripción de cantidad, calidad y cualquier otra información necesaria?	X			El encargado de bodega debe realizar este registro revisando el producto al momento del ingreso
8	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?		X		Actualmente no se cuenta con procedimiento escrito de cómo proceder ante los faltantes.
9	¿Existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de los mismos?	X			No se cuenta con información de inmediata disponibilidad debido a que hay transacciones de inventarios que no son registradas oportunamente por contabilidad y bodega.
<b>Inventarios</b>					
10	¿Es responsable el bodeguero de los inventarios?	X			El bodeguero está consciente de su responsabilidad sin embargo no existe un documento donde se responsabilice.

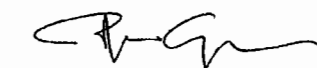
No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
11	¿Es adecuado el sistema de costo?	X			El sistema de costos utilizado es el de costeo estándar
12	¿Existe control adecuado del movimiento de existencias?		X		Los movimientos no son registrados oportunamente generando diferencias físico-teórico
13	¿Están las existencias de inventarios debidamente aseguradas contra pérdida, por robo, daño?		X		El jefe de bodega indica que el inventario no está asegurado.
14	¿Se mantiene una separación física del inventario obsoleto, dañado y/o de lento movimiento?		X		Se observó que la mercadería obsoleta, y de lento movimiento no está debidamente separada de la que está disponible para la venta
15	¿Se hacen todas las entregas de producto mediante requisiciones?		X		No se cumple por carecer de documentos
16	¿Se investigan, aprueban y se aclaran las discrepancias entre los libros de inventario y el conteo físico?		X		Las diferencias no son investigadas, y no se cuenta con ningún procedimiento que indique como proceder.
17	¿Aprueba por escrito un funcionario responsable los ajustes de los registros de inventarios al resultado de los recuentos físicos?	X			Los ajustes por las diferencias encontradas son autorizados por la contadora general.



No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
18	¿Se han establecido niveles máximos y mínimos de existencias en bodega?		X		Actualmente producen de acuerdo a la demanda del mercado.
19	¿Tienen acceso a las existencias solo los encargados del almacén?		X		No hay restricción alguna para el acceso a la bodega
20	¿Se verifican todos los ingresos y egresos de mercadería?		X		Al momento de recibir el producto solo se almacena sin verificación por parte del personal de bodega
21	¿Las instalaciones donde se ubica el producto cumplen con todas las condiciones que se requieren para la calidad del producto?	X			Las bodegas se encuentran en buenas condiciones de almacenamiento
22	¿Cuentan con extintores dentro de la bodega?		X		Actualmente la Administración no se ha preocupado por adquirirlos.
<b>Compras y Producción</b>					
23	¿Existe un programa para la planeación de producción?	X			El programa de producción no es efectivo debido a que se realiza tomando de base las existencias teóricas de inventario.
24	¿Tienen los departamentos de compras, producción o ventas conocimientos de niveles de inventarios de		X		No se tiene el cuidado de verificar las existencias de inventario de lento movimiento.

No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
	lento movimiento, dañados o descontinuados?				
25	¿Se controlan adecuadamente las órdenes de compra?		X		El departamento de compras no maneja órdenes de compra
26	¿Se cuenta con un eficiente programa de pedidos?		X		Se compra materia prima de acuerdo a la necesidad de producción y aprovechamiento de precios bajos
<b>Distribución y Ventas</b>					
27	¿El departamento de ventas cumple con promocionar todos los productos que tiene la empresa para la venta?		X		Los vendedores promocionan solamente una parte del inventario para la venta, dando a conocer sólo los de mayor movimiento y demanda.
28	¿Se cumple con las entregas de mercaderías en el tiempo establecido?		X		Según revisión de pedidos se observó que se deja de cumplir con un alto porcentaje de pedidos.

**Conclusión:** De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario sobre el control de la empresa Colorín en el área de inventarios presenta un alto grado de debilidades en el manejo, registro y custodia de las existencias de la misma.



Karen Solano C.  
Auditor



Francisco Sánchez  
Supervisor

PT.	B-1
Hecho por JAC	14/01/14
Rev. Por FSS	20/01/14

**Compañía "Colorín S.A."**

**Evaluación de control del área de Inventarios**

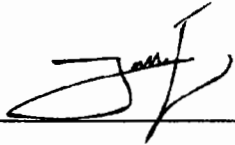
**Cédula Narrativa Departamento de Contabilidad**

De acuerdo a la entrevista a la contadora general indica que es la responsable de llevar la contabilidad de la empresa y realizar las operaciones necesarias para mantener actualizados los registros contables conjuntamente con su asistente, y de realizar análisis a los estados financieros, arqueos de caja, revisar libros contables, revisión de pagos de impuestos, planificar pagos conjuntamente con el gerente general, integrar cuentas contables, coordinar conteos de inventarios sorpresivos a personal de planta, supervisar y coordinar el personal a cargo, dar seguimiento a la cartera de clientes, entre otras actividades necesarias para mantener la información necesaria para la toma de decisiones.

El equipo de contabilidad solamente está integrado por ella y una asistente contable quien se encarga de las actividades de contabilización de partidas de ingresos, registro de ventas, ingresos de compras de inventario al sistema, prorrateos de importaciones de materia prima y de forma general digitación de las partidas contables necesarias así como el apoyo que la contadora necesite.

La contadora tiene además supervisión indirecta sobre el personal de la bodega así como personal del área de facturación, compras y el área de créditos y cobros debido a la relación directa con los registros contables necesarios de estas transacciones, los cuales se realizan en un sistema contable computarizado, el cual no cumple con los requisitos necesarios para facilitar y automatizar la presentación de información contable más completa y confiable.

El sistema operativo que actualmente utiliza la empresa para el registro de sus transacciones contables y de información financiera es el Sistema de IBM, AS/400, en el cual se tiene el control del manejo de todos los rubros que integran el Estado de Situación Financiera de la empresa, así como de los costos de producción y gastos incurridos por la empresa.



Jasón Araya Carballo  
Auditor



Ana Sánchez Navarro  
Contadora

PT.	B-2
Hecho por KSC	14/01/14
Rev. Por FSS	21/01/14

**Compañía "Colorín S.A."**

**Evaluación de control del Área de Inventarios**

**Cédula Narrativa Área de Bodega**

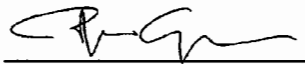
Se entrevistó al encargado de bodega quien indica que la función principal que tiene a su cargo es la administración de mantener ordenada la bodega, recibe la mercadería de proveedores locales y materia prima importada verificando que el producto cumpla con las especificaciones y cantidades que establecen los documentos de los cuales viene acompañada y cualquier variación entre éstos es reportada al área de contabilidad y área de compras, al dar ingreso del producto a la bodega éste es ubicado en donde disponga de espacio suficiente para colocarlo tratando siempre de mantener el orden, al momento de la recepción no existe supervisión por parte del departamento de Contabilidad.

La toma física de inventario es programada para realizarse dos veces al año, las cuales se hacen a medio año y a fin de año para cumplir con lo establecido por la Administración Tributaria, además se realizan inventarios no programados, los cuales son solicitados por la contadora, para la realización de inventarios programados y no programados no se cuenta con ningún procedimiento escrito, lo que dificulta la organización del personal al momento de realizarlos.

En la bodega el producto terminado no se encuentra separado de la materia prima ya que no se ha realizado ninguna sectorización del espacio debido a la falta de tiempo del personal para poder organizar el producto que se ha acomodado con anterioridad.

Los despachos de pedidos son preparados por los asistentes de bodega a quienes se les traslada la copia rosada de la factura emitida por el departamento de facturación, ellos ubican el producto y es entregado al cliente quien firma de recibido el producto en la copia rosada, cuando alguno de los productos facturados no se encuentra en la bodega, la factura es devuelta al departamento de facturación quienes hablan con el cliente y si éste está de acuerdo el producto le es entregado posteriormente, de lo contrario la factura es anulada y se despacha y factura el producto que haya en existencia.

El personal de bodega no cuenta con ningún tipo de equipo de seguridad como lentes de protección, guantes, casco de protección y zapatos industriales ya que el encargado de bodega indica que este tipo de equipamiento solo dificulta la realización de sus actividades.



Karen Solano C.  
Auditor



Javier Mora Brenes  
Encargado de Bodega

PT.	B-3
Hecho por JAC	17/01/14
Rev. Por FSS	22/01/14

Compañía "Colorín S.A."

Evaluación de control del área de Inventarios

Cédula Narrativa Equipo de Ventas

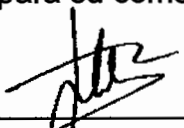
Los vendedores indican que actualmente no cuentan con gerente o supervisor de ventas por lo que los supervisa es el gerente general, las atribuciones que realizan los vendedores son: visitar a los clientes, hacer cotizaciones, tomar pedidos, realizar cobros de ventas al crédito, depositar cobros realizados y realizar liquidaciones al departamento de cobros y enviar pedidos al departamento de facturación.

Debido a la falta de supervisión y coordinación de parte de gerencia la cartera de clientes no se encuentra sectorizada o distribuida de acuerdo a las zonas que visita cada uno de los vendedores, lo cual incrementa los gastos de los agentes de ventas para visitar a los clientes.

Los vendedores no cuentan con un catálogo de todos los productos que pueden comercializar por lo que se enfocan en vender los productos que mas conocen y que tienen más movimiento ya que al ingresar a la empresa no reciben inducción sobre las especificaciones y gama de productos que actualmente se producen.

El equipo de ventas también indica que en ocasiones se incumple con la entrega de pedidos debido a la falta de producto en la bodega para su comercialización.

  
\_\_\_\_\_  
Jasón Araya Carballo  
Auditor

  
\_\_\_\_\_  
Cristian Gutiérrez  
Ejecutivo de Ventas

PT.	B-4
Hecho por KSC	17/01/14
Rev. Por FSS	23/01/14

Compañía "Colorín S.A."

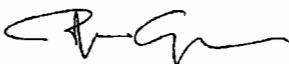
Evaluación de control del Área de Inventarios

Cédula Narrativa Departamento de Compras

La encargada del departamento de compras indica que ellos se encargan de buscar proveedores locales o extranjeros que puedan abastecer a la empresa de las materias primas e insumos necesarios para la producción de sus distintos productos.

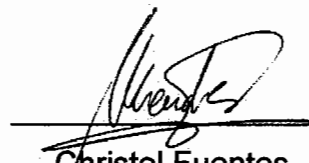
Actualmente no se manejan órdenes de compra con los proveedores, los pedidos se realizan únicamente por vía telefónica o mediante correo electrónico, los proveedores a quienes se les compra son los que distribuyen a mas bajo precio, y las compras se realizan en mayor cantidad cuando bajan el precio o para aprovechar ofertas ofrecidas por los distribuidores.

La mayoría de veces la materia prima importada es solicitada cuando el departamento de producción ya cuenta con poca existencia en el inventario ya que se sabe que los proveedores extranjeros se tardan de treinta a treinta y cinco días en entregar los pedidos, debido a que las importaciones provienen de China y Estados Unidos y la materia prima de proveedores locales es entregada de tres a cinco días después de realizado el pedido.



Karen Solano C.

Auditor



Christel Fuentes

Encargada de Compras



PT.	B-5
Hecho por JAC	20/01/14
Rev. Por FSS	24/01/14

Compañía "Colorín S.A."

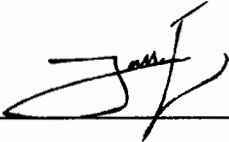
Evaluación de control del Área de Inventarios

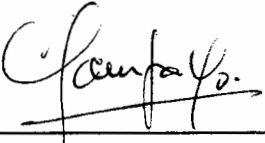
Cédula Narrativa Departamento de Producción

El gerente del departamento de producción indica que están divididos en tres procesos que son preparación de materia prima, mezcla de materia prima y envasado y empaque, la producción se trabaja mediante órdenes de producción, distribuidas de acuerdo a las necesidades de abastecimiento de bodega debido a que no cuentan con un programa de producción.

Se les presentan algunas dificultades cuando tienen materia prima de mala calidad, falta de materia prima por atraso en la entrega por parte de los proveedores, atraso en la entrega de materia prima por parte de bodega debido a dificultades para sacar la materia prima del lugar donde fue ubicada en la bodega.

La producción terminada es trasladada al área de bodega quienes la reciben sin firmar ningún documento y a veces se tardan en realizar la recepción debido a dificultades de parte de bodega en la ubicación del producto.

  
\_\_\_\_\_  
Jasón Araya Carballo  
Auditor

  
\_\_\_\_\_  
Julio César López  
Gerente de Producción

PT.	C
Hecho por KSC-JAC	24/01/14
Rev. Por FSS	28/01/14

Compañía "Colorín S.A."

Evaluación de control del área de Inventarios

Cédula de Deficiencias

No	DEBILIDAD	RIESGO	RECOMENDACIÓN	Ref.
<b>Segregación de Funciones</b>				
1	La segregación de funciones no se aplica a cada departamento debido a que no cuentan con un organigrama definido.	Se duplica el trabajo y el margen de error en las operaciones incrementa	Efectuar distribución de funciones de acuerdo a cada departamento principalmente Gerencia, Ventas, Contabilidad, Bodega, Compras y Créditos de acuerdo a un organigrama específico.	A-1 B-1
<b>Contabilidad</b>				
2	No se registran oportunamente los movimientos de inventario.	Desabastecimiento de producto para la venta y materia prima para producción por falta de información de existencias de inventario.	Registrar oportunamente las transacciones de ingreso, salida, producción, facturación o cualquier transacción que afecte la existencia del inventario.	A-1
3	No se realizan comprobaciones habituales entre los	Presentación de información falsa debido a diferencias	Realizar programación mensual de conteos de inventario para validar la	A-1 B-1

No	DEBILIDAD	RIESGO	RECOMENDACIÓN	Ref.
	auxiliares de inventario y registros contables ni se efectúan conteos de inventario físico de forma periódica.	entre inventarios teóricos y existencias físicas.	información presentada contablemente.	
4	El sistema informático de inventario es obsoleto y no cumple con los requerimientos adecuados.	Se puede perder información importante o dar lugar a errores en la información presentada para la toma de decisiones.	Instalar nuevo sistema informático contable y verificar su funcionalidad y eficiencia en la preparación de la información.	A-1 B-2
5	Falta procedimiento para toma física de inventario y las diferencias no son investigadas oportunamente	No se responsabiliza a nadie por producto que puede estar siendo robado o mal utilizado dentro de la empresa.	Crear procedimiento de inventario donde se especifique la responsabilidad del jefe de bodega, así como de sus asistentes de velar por la custodia del inventario.	A-1 B-3
<b>Registro y Control</b>				
6	No existen formatos para soportar traslados de inventario entre bodegas.	No se tiene un control adecuado del producto que se mueve dentro de la empresa, de materia prima trasladada a producción, producto terminado	Establecer formatos de requisición de materia prima, recibos de producción, boletas de envío, y otros documentos necesarios para el mejor manejo del inventario.	A-1

No	DEBILIDAD	RIESGO	RECOMENDACIÓN	Ref.
		trasladado a bodega, despachos realizados sin facturación.		
7	No existe sectorización de la bodega.	Incrementa el tiempo de manipulación del inventario por no separar la materia prima, producto para la venta, inventario obsoleto, inventario de lento movimiento.	Analizar el espacio de la bodega para ubicar correctamente la materia prima, identificar el inventario de lento movimiento y separar el producto obsoleto del producto para la venta.	A-1 B-3 B-6
<b>Inventarios</b>				
8	El inventario no se encuentra asegurado contra ningún tipo de percance	Se puede sufrir pérdida parcial o total del inventario por robo, desastre natural, incendio, o cualquier percance.	Contratar póliza de seguro para el inventario tomando en consideración los riesgos a los cuales está expuesto.	A-1
9	No se tiene conocimiento de inventario obsoleto.	La provisión de inventario obsoleto puede no cubrir el monto del inventario que no está apto para la venta ocasionando una gran pérdida a la empresa.	Realizar la separación y valuación monetaria del inventario que no está apto para la venta y analizar el valor de la provisión que se tiene.	A-1

<b>No</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>RIESGO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Ref.</b>
10	Se incumple con los pedidos de clientes debido a falta de producto.	Pérdida de clientes potenciales, multas o demandas por incumplimiento en entrega.	Utilizar las técnicas de nivel óptimo de inventario o máximos y mínimos para mantener existencias necesarias.	A-1 B-3
11	No existe restricción de acceso a la bodega.	Pérdida o sustracción de inventario por personal ajeno a la bodega.	Cerrar con llave el acceso a la bodega y que solo el personal asignado tenga disponibilidad de la llave de acceso.	A-1
12	Los colaboradores de bodega no cuentan con equipo de seguridad industrial.	El personal puede sufrir lesiones leves o graves debido a la falta de protección personal al manipular los artículos de inventario.	Establecer política de seguridad industrial y reglamentar el uso de casco protector, lentes de protección, guantes, zapatos industriales para mantener la integridad física de los colaboradores.	A-1 B-3
<b>Compras, Producción y Ventas</b>				
13	No se utilizan órdenes de compra para la adquisición de materiales.	Diferencia entre precio pactado y precio facturado por parte del proveedor, errores en despacho,	Utilizar órdenes de compra para establecer lo solicitado y tener soporte para reclamar cualquier inconsistencia en las compras.	A-1 B-5

No	DEBILIDAD	RIESGO	RECOMENDACIÓN	Ref.
		diferencia en cantidades solicitadas y recibidas		
14	No hay programación de pedidos de inventario	Que no se cuente con el producto necesario para cumplir con los compromisos de entrega adquiridos con los clientes.	Usar técnicas del nivel óptimo de inventario o de máximos y mínimos para evitar atraso en las entregas por parte de los proveedores.	A-1 B-5
15	No se establece programa o proyección de producción confiable.	Puede incurrirse en sobreproducción de productos de bajo movimiento ocasionando obsolescencia, y dejar de producir producto de alto movimiento generando pérdida de clientes por incumplimiento.	Definir programa adecuado de producción tomando de base el análisis de despachos, retroalimentación de bodega, productos de mayor movimiento en el mercado.	A-1 B-6
16	Personal de ventas no capacitado	Acumulación de inventario por falta de promoción, pérdida de clientes	Implementar capacitaciones periódicas sobre las especificaciones de los distintos productos que produce la empresa.	A-1 B-4

#### **4.6 Diagnóstico de la situación actual de la empresa**

Es identificar y analizar las fallas existentes en los distintos niveles administrativos y contables de la empresa, derivado del estudio y análisis realizado de la operatividad de la institución y posteriormente plantear las alternativas y soluciones con base a la elaboración de un plan de acción acorde a las necesidades de la empresa.

En el año 2001 se funda la empresa Colorín S.A. como una Sociedad Anónima, siendo socio fundador el señor Juan Marroquín en la ciudad de Guatemala, su actividad principal es la producción y distribución de pintura en el mercado nacional.

En el proceso de venta la empresa emplea documentos como facturas, notas de envío, notas de crédito y notas de débito.

- **Factura**

Es el documento comercial que registra la transacción de compraventa y es el comprobante fiscal de la entrega de un producto o la prestación de un servicio por parte de la empresa, la factura cuenta con tres copias membretadas con los datos de la empresa, estas son de color amarillo la cual es para contabilidad, celeste que es para archivo y rosado que es para bodega.

- **Nota de crédito**

Estas son emitidas al mismo cliente que se ha facturado con anterioridad para modificar el comprobante las condiciones de compraventa previamente realizadas, específicamente utilizadas para disminuir el importe de una factura a la que no se le consideró algún descuento o una disminución en el precio facturado.

- **Nota de débito**

Es el documento legal en el cual se notifica al cliente que se le ha cargado o debitado en su cuenta determinado valor, puede ser por un error en la facturación,

intereses moratorios, o cualquier otra circunstancia que amerite el incremento de la deuda del cliente.

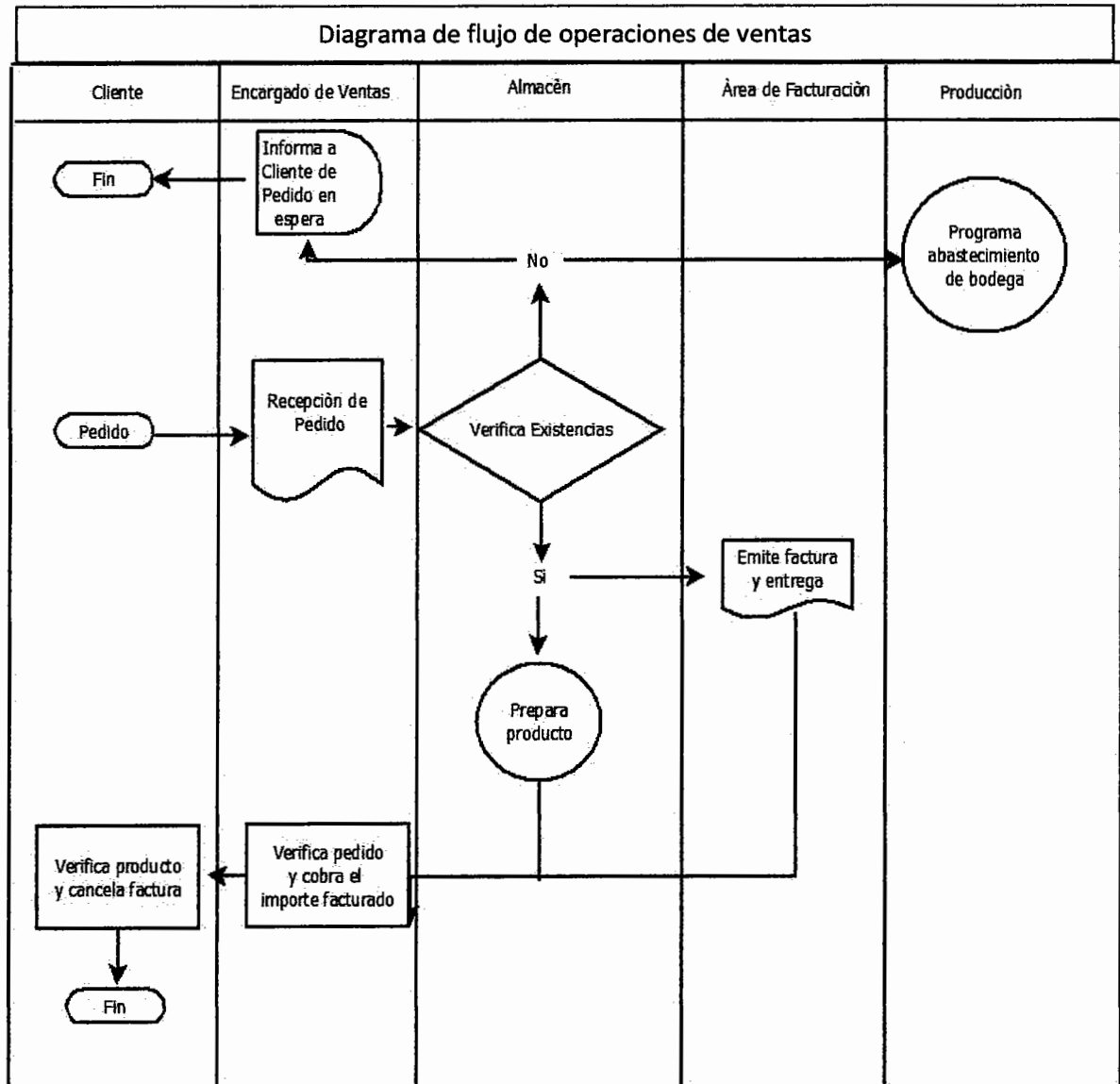
- **Ventas**

El proceso de ventas tanto al contado como al crédito es iniciado con la recepción de un pedido que puede ser vía telefónica, mediante visita de los clientes a las instalaciones o pedidos realizados a los agentes de ventas, el encargado de facturación verifica la existencia en el sistema de control de inventarios, si se cuenta o no con el pedido realizado; si no hay existencias se da aviso al cliente y se deja su pedido en espera, si hay existencia se procede a realizar una orden de facturación con la cual se prepara el producto a entregar, luego de preparado el producto se procede a realizar la factura la cual es entregada al cliente conjunto con el producto facturado.

Si es venta al contado la factura es entregada al cliente al recibir el pago, si es venta al crédito la factura debe ser firmada por el cliente la cual es trasladada al área de créditos.



**Figura 3. Flujo de operaciones de ventas - Actual**



**Fuente:** Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

- **Inventarios**

La falta de control en el inventario ocasiona pérdidas del mismo, ya sea por robo o por falta de rotación en los productos causando obsolescencia e incumplimiento de entrega de producto a los clientes, actualmente no se tiene un control de inventarios mediante formatos de existencias, entradas y salidas lo cual ha generado que no se cuente con kardex de los productos existentes, causando variaciones entre las existencias físicas y las existencias teóricas.

- **Administración y personal**

La empresa actualmente cuenta con 33 colaboradores siendo 20 colaboradores de administración y 13 colaboradores de operaciones, los cuales cuentan con prestaciones laborales como indemnización y vacaciones a que tienen derecho los colaboradores según lo establece el Código de Trabajo Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, bono 14 según la Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto Número 42-92 de la República de Guatemala, aguinaldo de acuerdo a la Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala y bonificación incentivos según Decreto Número 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala.

Actualmente la empresa no tiene establecido su organigrama y la descripción de los puestos, por lo que el personal desconoce los niveles jerárquicos, siendo una de las limitantes para el adecuado funcionamiento de la empresa, por lo que se debe establecer, comunicar y ejecutar los procedimientos necesarios. Esto con el fin de definir responsabilidades y funciones, al mismo tiempo de velar por su seguimiento y cumplimiento por parte de la gerencia y el departamento de auditoría interna.

Actualmente el gerente general toma decisiones respecto a la empresa en situaciones administrativas, financieras de mercadeo y ventas, asumiendo responsabilidad de funciones como:

- **Asignación de precios**
- **Autorización y negociaciones de compras a proveedores**
- **Supervisa al departamento de créditos y cobros**
- **Revisa pagos a proveedores**

- **Departamento de contabilidad**

Se encarga de registrar todas las operaciones económicas que realiza la empresa para contar con información confiable y actualizada, útil para la toma de decisiones, vela por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y apoya al gerente general con el control de presupuesto de ingresos y gastos.

Se pudo observar que el sistema computarizado de contabilidad e inventarios se encuentra desactualizado, a lo cual se manifestó que se encuentran en proceso de instalar un nuevo sistema que cumpla con los requisitos para el mejor registro de operaciones contables, además el departamento contable no cumple con la función de supervisar los ingresos y egresos de inventario.

- **Departamento de Bodega**

Este departamento está integrado por un encargado de bodega y dos asistentes de bodega que se encargan de custodiar el producto, así como mantener el orden de tal forma que puede ser localizado rápidamente para facilitar el despacho y conteo de inventario físico cuando así sea requerido.

Se observaron diversas deficiencias en el manejo, ubicación, distribución y control del inventario por parte del personal de bodega que se detallan a continuación:

- El personal no cumple a cabalidad sus funciones de control de inventario debido a que no tienen claramente definidas sus atribuciones.
- No se cuentan con un procedimiento para el manejo del inventario de baja rotación.
- El encargado de bodega no mantiene actualizado el formato de movimientos de inventario.
- No se restringe el acceso de personal a la bodega.
- Se encuentra producto de la misma presentación en distintas áreas de la bodega lo que dificulta su ubicación.
- El producto se posiciona sobre el piso por lo que dificulta su movilización y causa mal aprovechamiento del espacio en la bodega.

- El encargado de la bodega no tiene conocimiento de la existencia de producto de lento movimiento.

- **Producto terminado:**

Se observó que actualmente en la bodega cuentan con inventario llamado “especialidades” los cuales son pedidos de colores y calidades específicos de clientes, mismos que no pueden venderse en el mercado normal, la gerencia tomo la decisión de producir estos productos y mantenerlos almacenados debido a una baja que hubo en la materia prima necesaria para su producción, lo cual afecta a la empresa por el capital invertido, espacio en la bodega, gastos administrativos y de mantenimiento de este producto, entre otras cosas.

- **Repuestos:**

La empresa cuenta con este rubro que contiene unidades pequeñas para el mantenimiento de la maquinaria utilizada en la producción, sin embargo este inventario es de lento movimiento debido a que las piezas de la maquinaria son de larga duración, por lo que se puede planificar los servicios de la maquinaria y adquirir el inventario necesario ya que algunos repuestos son de alto costo.

- **Materia prima:**

Este inventario está compuesto por diversidad de productos sin embargo los principales en el proceso productivo son resinas, talcos, pigmentos, aditivos y solventes, actualmente la bodega tiene una gran cantidad de inventario de solventes lo cual pone en peligro esta área debido a la inflamabilidad de este tipo de producto.

Además, también tiene un problema de espacio debido a que la gerencia tomó la decisión de adquirir un volumen grande de talco debido a una baja en el precio, este producto se encuentra empacado en totes o bolsas de tela de gran tamaño, ocupando espacio en la bodega y corriendo el riesgo de pérdida por que el producto puede mojarse reduciendo con esto su calidad o pérdida completa.

## **4.7 INFORME DE CONTROL INTERNO**

Guatemala 04 de abril 2014

Dirigido a: Señor Javier Grajeda Gramajo  
Gerente General de la compañía "Colorín, S.A."

Estimado señor:

De conformidad con nuestro programa anual de auditoría, hemos concluido con la revisión de las actividades de la compañía Colorín, S.A., la revisión cubrió operaciones del área de inventarios por el período comprendido del 1º de enero al 31 de Diciembre del año 2013, la revisión fue hecha por el Contador y Auditor Público David Araya Rodríguez y sus asistentes durante el período del 3 de enero al 31 de Marzo del 2014.

### **Alcance**

Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con estándares de auditoría generalmente aceptados. Nuestra revisión se limitó al área de suministros y las actividades del área de inventario que le son relativas.

El departamento de Inventarios está excedido en existencias al 31 de diciembre del 2013 en productos que no son de alta rotación dando origen a inversiones innecesarias, gastos por mantenimiento del inventario y falta de orden en los almacenes y obsolescencia de productos, además de tener carencia de ciertos productos de mayor demanda en el mercado.

El manejo deficiente de los inventarios es causado por el hecho de que la empresa no cuenta con procedimientos claros sobre el manejo y custodio de los productos existentes en la bodega. Es recomendable implantar los procedimientos que permitan registrar eficientemente las transacciones que afectan el movimiento de

inventarios, así mismo se recomienda reducir las compras hasta que se absorban los sobrantes de inventarios, establecer también un adecuado programa de producción para abastecer a la bodega de los productos de mayor demanda y evitar la carencia de los mismos para cumplir con las demandas del mercado.

### **Resumen de aspectos principales**

➤ **Aspecto a mejorar:**

No se determinan niveles de inventario necesarios para la producción y venta ni proyecciones de producción para abastecimiento de la bodega.

**Efecto:**

Las existencias de inventario se exceden o se carece de productos necesarios para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.

**Recomendación:**

Implementar y utilizar el sistema óptimo de inventarios para minimizar el margen de error al realizar pedidos de materia prima y programar la producción necesaria del producto de mayor demanda, así como también mejorar la comunicación y cooperación de los departamentos involucrados y poder tener información adecuada y cumplir con los pedidos de los clientes.

➤ **Aspecto a mejorar:**

En las instalaciones de bodega de materia prima y producto terminado no hay restricción de ingreso para personal no autorizado.

**Efecto:**

El ingreso de personal no autorizado puede generar el riesgo de pérdida del inventario por robo y generar diferencias entre los registros contables y existencias físicas además de la pérdida de capital de la empresa.

**Recomendación:**

Las instalaciones deben ser adecuadas para restringir el ingreso al personal ajeno a las bodegas a través de cerraduras de las cuales solo personal de bodega tenga llave, además de identificar adecuadamente al personal que pertenece al área, e implementar sanciones al personal que ingrese sin ser autorizado.

➤ **Aspecto a mejorar:**

El sistema de inventario utilizado actualmente no cumple con las necesidades de registro y generación de información de los inventarios.

**Efecto:**

Riesgo potencial de pérdida de información, desactualización de registros contables de los movimientos de inventario, discrepancias entre información contable y existencias físicas, presentación de información inadecuada para toma de decisiones sobre el rubro de inventarios.

**Recomendación:**

Instalar nuevo sistema contable y verificar su funcionalidad y eficiencia en la preparación de la información y registro adecuado de transacciones de inventario.

➤ **Aspecto a mejorar:**

El personal de bodega no cuenta con la documentación necesario para el registro y soporte de los movimientos de inventario.

**Efecto:**

Realización de transacciones de inventario sin documentación de soporte y desactualización y discrepancias entre el sistema informático y las existencias reales de inventario.

**Recomendación:**

Implementar la documentación necesaria para ingresos y egresos, así como cualquier otro documento interno de la empresa para soporte de las transacciones realizadas, así también implementar un archivo donde se encuentren los documentos debidamente numerados y autorizados por el personal designado.

➤ **Aspecto a mejorar:**

No existe una adecuada segregación de funciones entre los departamentos.

**Efecto:**

Duplicidad de funciones, doble mando, incremento en el riesgo de error en las operaciones.

**Recomendación:**

Toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas: aprobación, autorización, ejecución y registro, los controles debe estar a cargo de colaboradores o departamentos relativamente independientes con la finalidad de poder detectar los errores involuntarios, y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la falsificación de documentos.

➤ **Aspecto a mejorar:**

No se tiene conocimiento del producto de lento movimiento o inventario obsoleto por lo tanto no se implementan planes que ayuden a liquidar este inventario.

**Efecto:**

Crecimiento de inventario de lento movimiento e incrementos en el costo de mantenimiento y posterior pérdida total del producto.

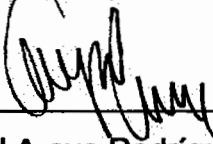


Recomendación:

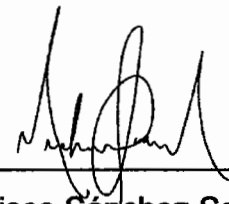
Propuestas de liquidación de productos por parte del gerente de ventas así como fijación de metas de ventas del producto de lento movimiento a los vendedores, además de lanzar propaganda para dar a conocer la gama de productos con que cuenta la empresa.

El personal de la compañía Colorín, S.A. está de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones, y se empiezan a tomar medidas correctivas. El departamento de auditoría Interna desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de la compañía.

Atentamente,



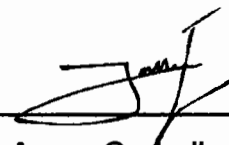
David Araya Rodríguez  
Gerente de Auditoría Interna



Francisco Sánchez Salazar  
Supervisor de Auditoría



Karen Solano Cambroner  
Auditor



Jasón Araya Carballo  
Auditor

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE  
INVENTARIOS**

#### **4.8 Diseño del sistema de control interno de inventarios**

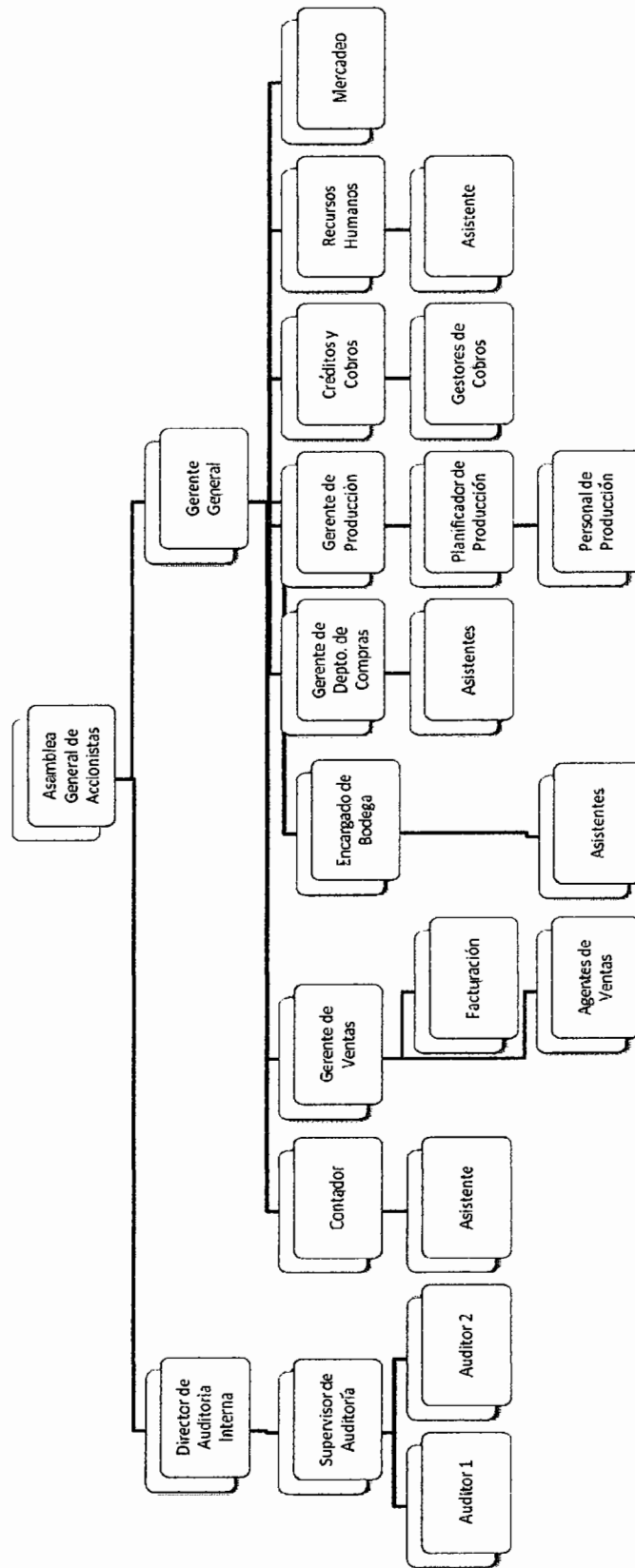
El diseño consiste en adaptar los procedimientos necesarios para que la empresa garantice el logro de sus objetivos y la salvaguarda de sus inventarios a través del adecuado manejo de las existencias, para el presente diseño de control de inventarios se contemplan los aspectos siguientes:

- Propuesta de organigrama funcional para la adecuada segregación de funciones.
- Identificación de departamentos implicados en el proceso.
- Mejora en la ejecución de las operaciones relacionadas al área de inventarios.
- Propuesta de formas a utilizar para el control de las transacciones que afecten el área de inventarios.
- Propuesta de utilización de razones financieras aplicables al área de inventarios.

##### **4.8.1 Organigrama Funcional**

En el presente organigrama propuesto se reconocerán los niveles de autoridad y jerarquía de cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional de la empresa así como las relaciones que existen entre cada Departamento de trabajo.

**Figura 4. Organigrama de la Entidad (Propuesto)**



**Fuente:** Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

A continuación se presentan algunos de los puntos de mejorar para el diseño del sistema de control interno del área de inventarios:

- **Custodia y Acceso a los inventarios**

El acceso a la bodega de personal ajeno debe ser restringido, la custodia eficiente del inventario debe encontrarse bajo la responsabilidad del encargado y de sus asistentes para lo cual deben firmar actas de responsabilidad por la materia prima, producto terminado y cualquier otro inventario que se encuentre en la bodega para su custodia, con el fin de garantizar su control y la recuperación del mismo ante faltantes o pérdidas de inventario por negligencia del personal a cargo.

Al momento de preparar pedidos solamente deben permanecer las personas encargadas de la bodega por lo cual se debe designar un lugar específico para atender a personas ajenas al proceso, tendrán acceso a la bodega personas de la empresa no relacionadas a ésta solamente cuando se realice la toma de inventario físico.

- **Registro auxiliar de inventarios y conteos físicos**

Debe habilitarse el Kardex en bodega, el cual debe ser actualizado diariamente por los auxiliares de bodega y debe ser revisado por el encargado, con el propósito de realizar comparaciones de las existencias de productos en la bodega contra los registros de contabilidad. (Ver figura No. 15)

El auxiliar de bodega debe enviar un reporte de las operaciones diarias de inventario con la autorización del jefe de bodega al auxiliar de contabilidad para su respectivo registro en el sistema informático.

- **Almacenamiento adecuado de los inventarios**

Las sugerencias para el adecuado almacenamiento del inventario para el personal de bodega son:

- a) Analizar la sectorización del espacio con el que se cuenta para la adecuación separada del inventario de materia prima, inventario de lento movimiento e inventario de producto terminado.
- b) Estibar sobre tarimas e identificar adecuadamente el producto terminado dejando a mayor disposición el producto de mayor movimiento.
- c) Almacenar la materia prima identificada adecuadamente en un lugar seco y de acuerdo a las necesidades de cada producto.
- d) Establecer que las materias primas que ingresan selladas sean despachadas de preferencia de forma completa para evitar que el producto se derrame.
- e) Informar de forma constante al departamento contable sobre los movimientos realizados en bodega.
- f) Manejar formatos de kardex para cada uno de los productos para facilitar el conteo físico e identificar rápidamente cualquier variación que surja.
- g) Separar, contar y cuantificar el inventario obsoleto.

- **Manejo de inventario de lento movimiento e inventario obsoleto**

El departamento de contabilidad, compras, ventas y producción deben dar seguimiento al inventario de lento movimiento para evitar incrementar el nivel de existencias de los productos que no se comercializan, actualmente este inventario está integrado por productos que no son entregados en tiempo y los clientes que los solicitan los adquieren con otro proveedor.

El personal de bodega debe revisar constantemente que este producto este en buenas condiciones para prevenir derrames, accidentes o deterioros en el empaque, como parte de los inventarios físicos que se programen debe revisarse el estado de los productos y las fechas de producción para despachar primero los productos que fueron elaborados primero y rotar de mejor forma el inventario.

El gerente y departamento de ventas debe establecer promociones y metas a sus agentes para reducir el inventario de lento movimiento, y analizar conjuntamente

con el personal de bodega si existe inventario que pueda ser recuperado del inventario obsoleto.

- **Consideración de niveles de inventario**

El gerente debe analizar con el personal del área de compras, bodega y producción la programación de pedidos de materia prima acorde a las necesidades de producción manteniendo niveles máximos y mínimos en existencia para evitar la escases de materiales y el incumplimiento de entrega a los clientes.

El departamento de bodega debe informar constantemente los niveles de inventario con los que cuentan de acuerdo a los inventarios programados que se realicen para que producción pueda realizar la programación de abastecimiento de bodega.

#### **4.8.2 Registro del Inventario**

El departamento de contabilidad tiene la participación directa en el registro de los movimientos de inventario en el sistema informático. El asistente de la contadora realiza los registros contables de inventario, de materia prima, producto terminado e inventario en proceso de forma diaria de acuerdo a los reportes de transacciones que le serán trasladados diariamente por el auxiliar de la bodega, además de realizar tomas físicas de inventario mensualmente.

##### **4.8.2.1 Procedimiento a implementar en el ingreso al sistema de inventarios por compra importada de Materia Prima**

El objetivo principal es que el departamento de contabilidad cumpla con la función de registrar correctamente los ingresos y egresos al sistema de inventarios para presentar información actualizada.

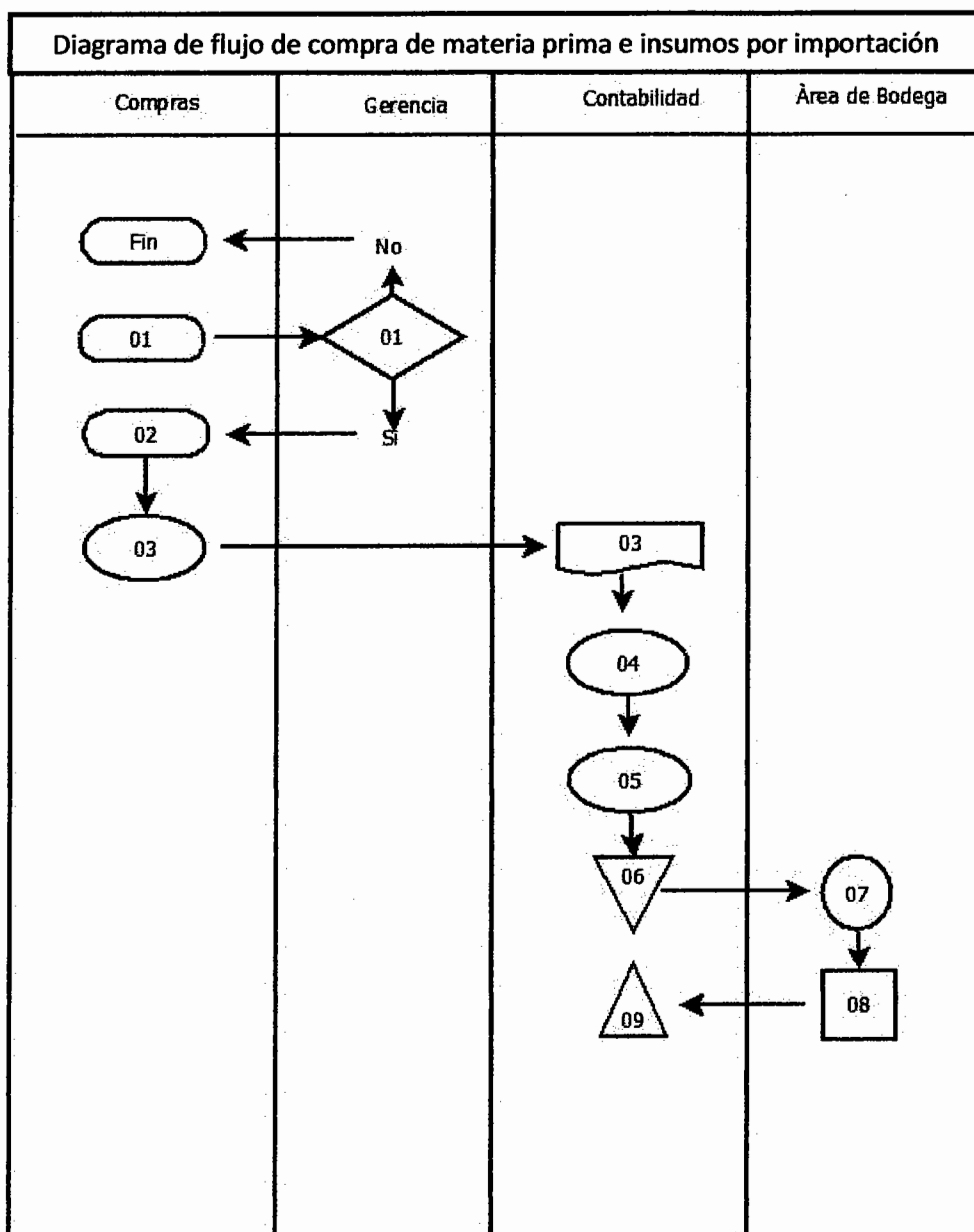
1. El encargado de compras realiza el pedido posteriormente de ser autorizado por la gerencia, considerando los niveles mínimos de inventario y emitiendo la

respectiva orden de compra para el proveedor seleccionado luego de realizar las respectivas cotizaciones.

2. En caso de ser importaciones el departamento de compras debe realizar todos los trámites administrativos hasta realizar la confirmación del pedido y posterior pago del mismo, y en caso de las compras locales, hasta realizar el pago a los proveedores.
3. En caso de importaciones el departamento de compras debe trasladar copias de las facturas de los trámites aduanales, gastos de fletes y cualquier gasto incurrido durante la importación al departamento de contabilidad para su respectivo registro.
4. El asistente de la contadora recibe los documentos y verifica que cumplan con los requisitos para respaldar los registros contables de la compra y realiza la contabilización e ingreso del producto al inventario, además del registro de la obligación de pago a los proveedores locales o extranjeros.
5. El asistente contable realiza el prorrateo de la importación para registrar el costo estándar y las variaciones respectivas de los productos para obtener los costos por producto.
6. Luego de realizar el registro contable respectivo se procede a realizar un expediente en el caso de las importaciones para respaldar los registros contables, adjuntando información del número de póliza registrado, número de factura, fecha de ingreso al sistema y fecha de ingreso del producto a la bodega.
7. Bodega recibe el producto, verifica que sea lo solicitado y da ingreso al almacén, posicionando el producto en el lugar que le corresponde.
8. Adicionalmente bodega debe verificar los ingresos realizados al sistema de inventarios para asegurarse que contabilidad haya realizado las transacciones correctamente.
9. Luego de confirmado por bodega que contablemente se realizó el ingreso al inventario, informa a contabilidad para que se archive la documentación de soporte de la compra.



**Figura 5. Flujograma de compra de materia prima e insumos por importación**



Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

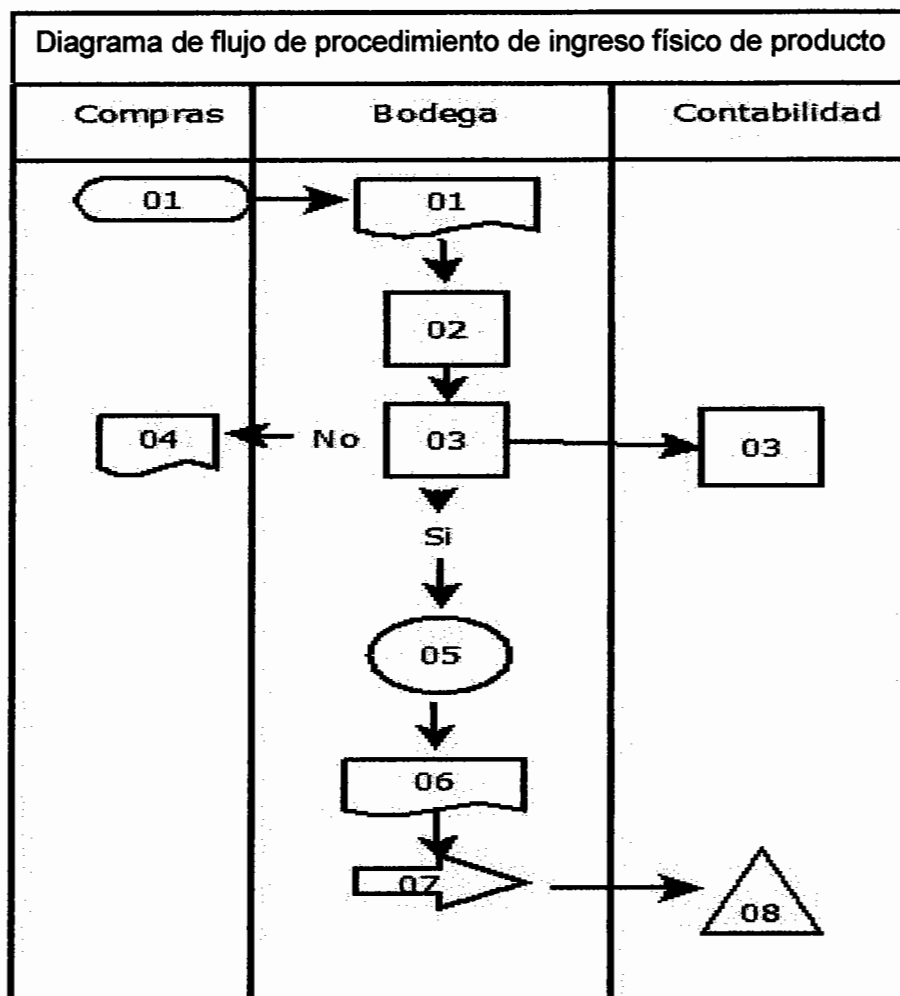
#### 4.8.3 Manejo, ubicación y custodia

El principal objetivo de los procedimientos de ingreso, manejo ubicación y custodia del inventario a bodega es confirmar que se realizan las transacciones de acuerdo a lo dispuesto por controles internos o contables para asegurar la existencia real de los bienes que refleja el sistema de inventarios.

#### **4.8.3.1 Procedimiento a implementar en el ingreso físico de producto.**

1. El encargado de compras debe trasladar al encargado de bodega, la orden de compra o factura de importación si ya la tuviera.
2. Bodega analiza los espacios disponibles en la bodega para determinar la ubicación que será asignada al producto al ingresar.
3. Cuando se deba recibir el producto de la importación o compra local, el encargado de bodega debe solicitar al contador o asistente contable su presencia para verificar el inventario, para que conjuntamente se realice la revisión del producto a ingresar a bodega.
4. Si existiera alguna diferencia en cuanto a la calidad o cantidad de la mercadería se traslada la documentación correspondiente al departamento de compras para que procedan a realizar el reclamo respectivo.
5. Al recibir el producto el encargado de bodega y sus asistentes etiquetan e identifican el producto y es trasladado al área que fue asignada para su almacenaje.
6. Luego de la correcta y adecuada ubicación del producto, el encargado de bodega procede a elaborar un formato de ingreso a bodega haciendo referencia a la factura de importación u orden de compra.
7. Luego el formato de ingreso es trasladado al departamento de contabilidad como respaldo de la recepción del producto ingresado.
8. El ingreso a bodega debe ser archivado con la factura de importación o compra local.

**Figura 6. Flujograma de Procedimiento de ingreso físico de producto.**



**Fuente:** Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

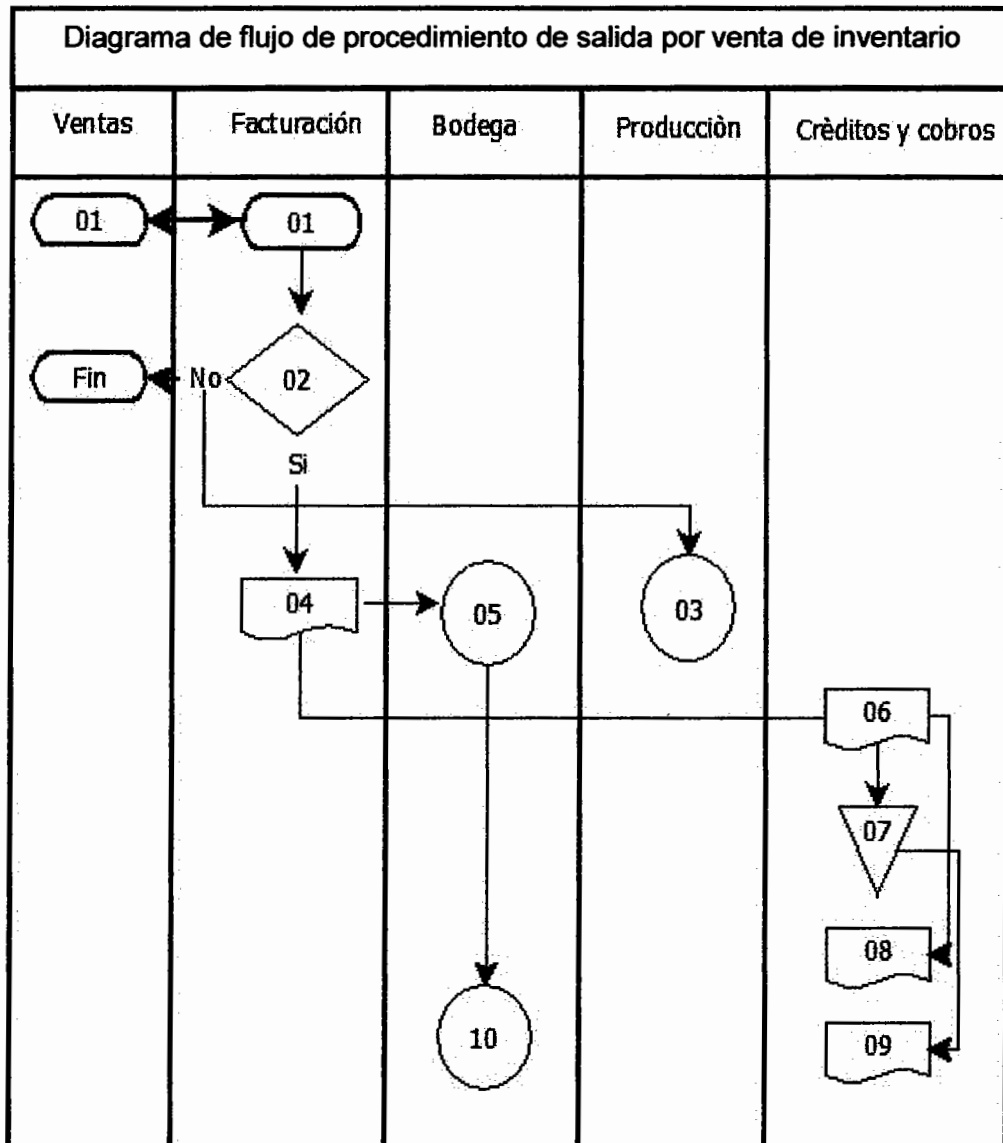
#### **4.8.3.2 Procedimiento a implementar en la salida por venta de inventario**

Es necesario el estableciendo del procedimiento referente a las salidas de inventario por venta para fortalecer los controles internos y lograr un eficiente proceso, se deben realizar los pasos siguientes:

1. Los vendedores, atención al cliente o personal de facturación reciben el pedido del cliente.
2. Área de facturación y bodega realiza la verificación de existencia en el sistema y físicamente del inventario que se les solicita.

3. Si no hay existencias del producto solicitado por el cliente, se termina el proceso y se da aviso a producción para que programe la fabricación del producto faltante.
4. Si el cliente realiza la compra el personal de facturación procede a emitir la factura.
5. Bodega prepara el pedido con la copia rosada de la factura para proceder al despacho.
6. La factura original es trasladada al departamento de créditos y cobros para que procedan a realizar el cobro según corresponda si es venta al crédito o al contado.
7. Si es venta al crédito se archiva la factura original y se procede a realizar el cobro posterior según los días de crédito con que cuente el cliente.
8. Si es venta al contado procederá a realizar el cobro en efectivo o cheque al cliente y emitirá el recibo de caja correspondiente entregándole el recibo de caja y la factura original.
9. Si la factura es al crédito se debe emitir una orden de envío por parte de créditos y cobros para que el cliente retire su producto, esta orden debe ser firmada por el cliente de conformidad de recepción del producto.
10. Bodega entrega el producto al cliente, si el cliente cuenta con transporte se trasladará al área de despacho para hacer efectiva la entrega del producto por parte del personal de bodega, quienes verificarán la factura y recibo de cancelado en caso de pago de contado o la orden de envío emitida por créditos y cobros.
11. Si el cliente no cuenta con transporte proporcionará los datos necesarios para que su producto sea entregado en el lugar necesario, y al momento de la entrega el cliente firmará la copia rosada de la factura o la nota de envío según las condiciones de pago de la venta.

**Figura 7. Flujograma del procedimiento de salida por venta de inventario.**



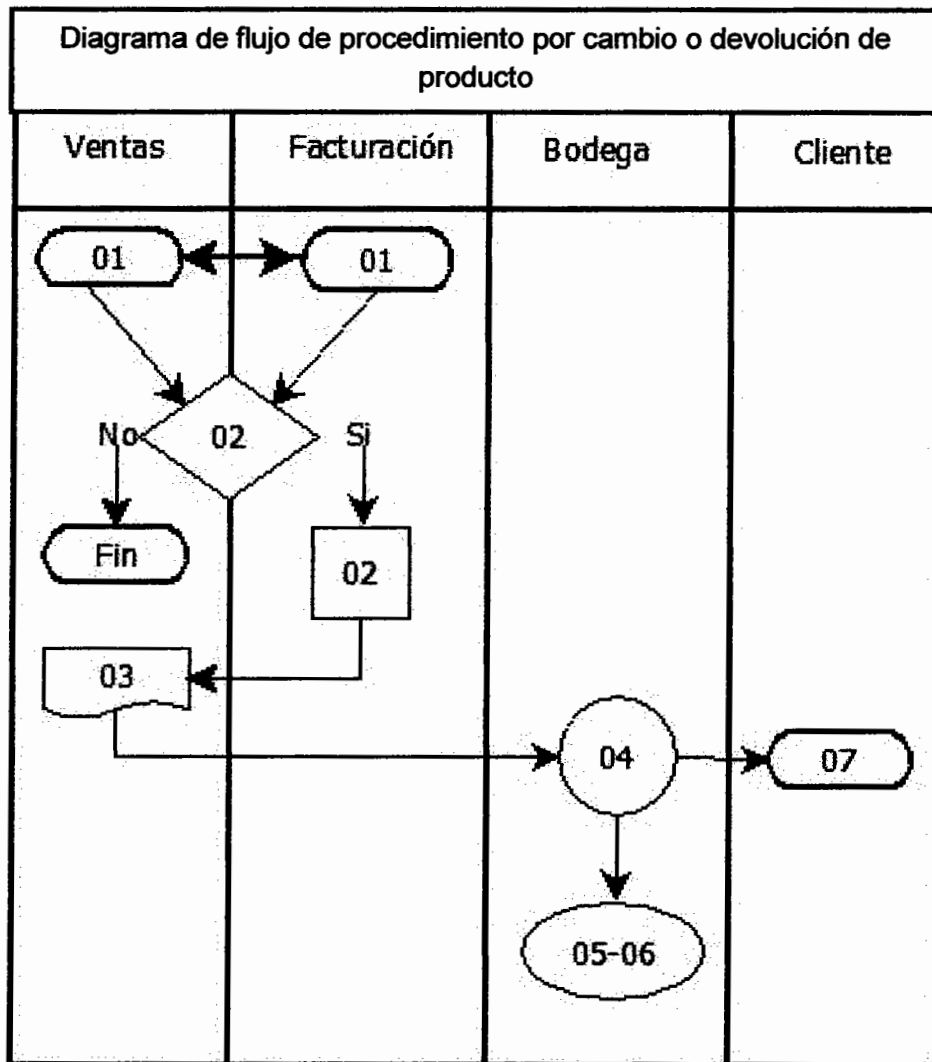
Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

#### **4.8.3.3 Procedimiento a implementar por cambio o devolución de producto vendido.**

1. El personal de ventas, atención al cliente, o facturación recibirá la solicitud de devolución por parte del cliente y verificará la validez del reclamo.
2. Si el reclamo procede se verificará la existencia del producto con el cual será atendido el reclamo.

3. Ventas emitirá una nota de reclamo la cual será trasladada al departamento de bodega con el código, cantidad y descripción del producto que será necesario para atender el reclamo, esta nota debe estar firmada por el vendedor que realizó la venta original, con autorización del gerente de ventas o gerente general.
4. El personal de bodega prepara el producto objeto de cambio y revisa la calidad para evitar nuevos reclamos.
5. Si el producto reclamado no fue aplicado por el cliente se debe entregar en bodega el producto en mal estado y se registra el ingreso de éste y el egreso del producto con el cual se atendió el reclamo en el sistema de inventarios.
6. Si el producto fue aplicado por el cliente solamente se debe registrar en el sistema de inventarios la salida del producto en buen estado haciendo referencia a la nota de reclamo con la cual se atendió el reclamo.
7. El personal de bodega entregará al cliente el producto en buen estado y debe firmar de conformidad al momento de la entrega del producto la nota de reclamo.

Figura 8. Flujograma de procedimiento por cambio o devolución de producto



Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

#### 4.8.4 Procedimiento a implementar en Conteos físicos y cotejo contra registros contables

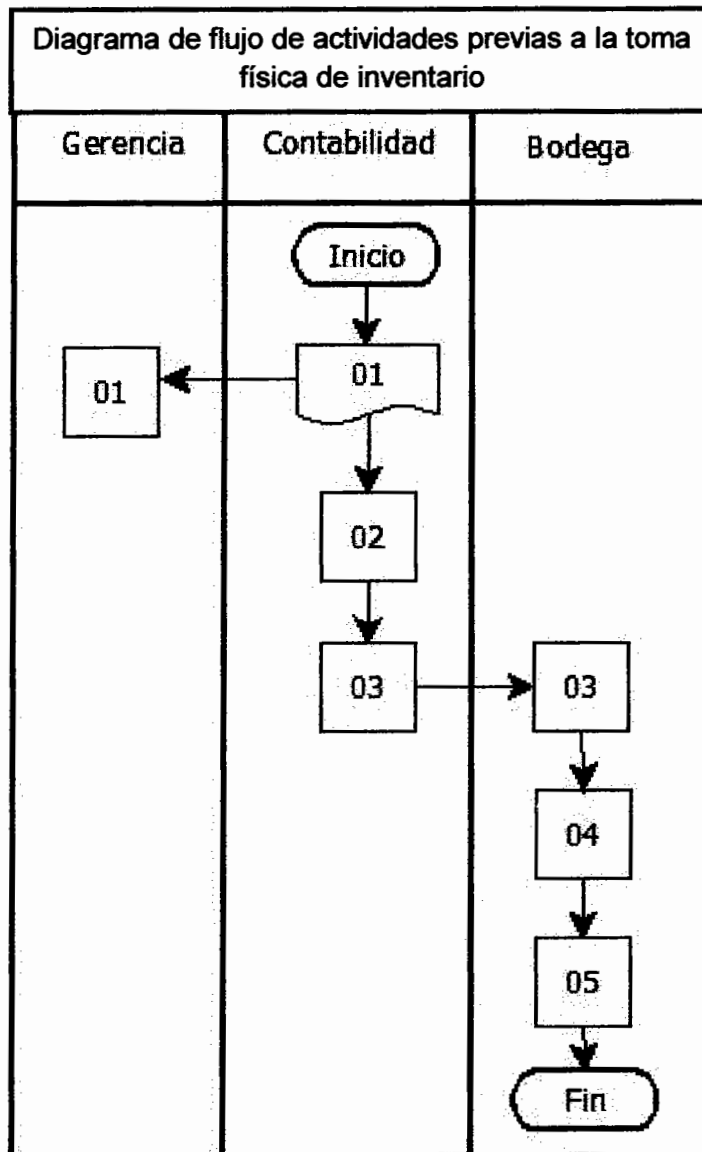
Para la toma física del inventario se recomienda que la Contadora General coordine y sea la responsable de todo el proceso del conteo físico del inventario, así como designar al personal respectivo de conteo y supervisión, en el proceso debe participar personal de contabilidad, personal de bodega, personal de producción y personal de auditoría interna.

#### **4.8.4.1 Actividades previas a la toma física de inventario**

1. La contadora realizará el instructivo para la toma física en el cual debe establecer las fechas y el personal responsable, el cual será revisado y autorizado por gerencia.
2. La contadora revisará que todos los registros contables relacionados con movimientos de inventario hayan sido registrados en el sistema de inventario.
3. La contadora y el encargado de bodega darán un recorrido por la bodega para solicitar la ubicación correcta del producto que no se encuentre en el lugar asignado y los productos se encuentren debidamente identificados.
4. El encargado de bodega verifica que no exista producto que ya haya sido facturado y no se haya despachado, de ser así se identifica con una copia de la factura que soporta la transacción.
5. El encargado de bodega verificará que las tarjetas kardex se encuentren actualizadas.



Figura 9. Flujograma de actividades previas a la toma física de inventario.



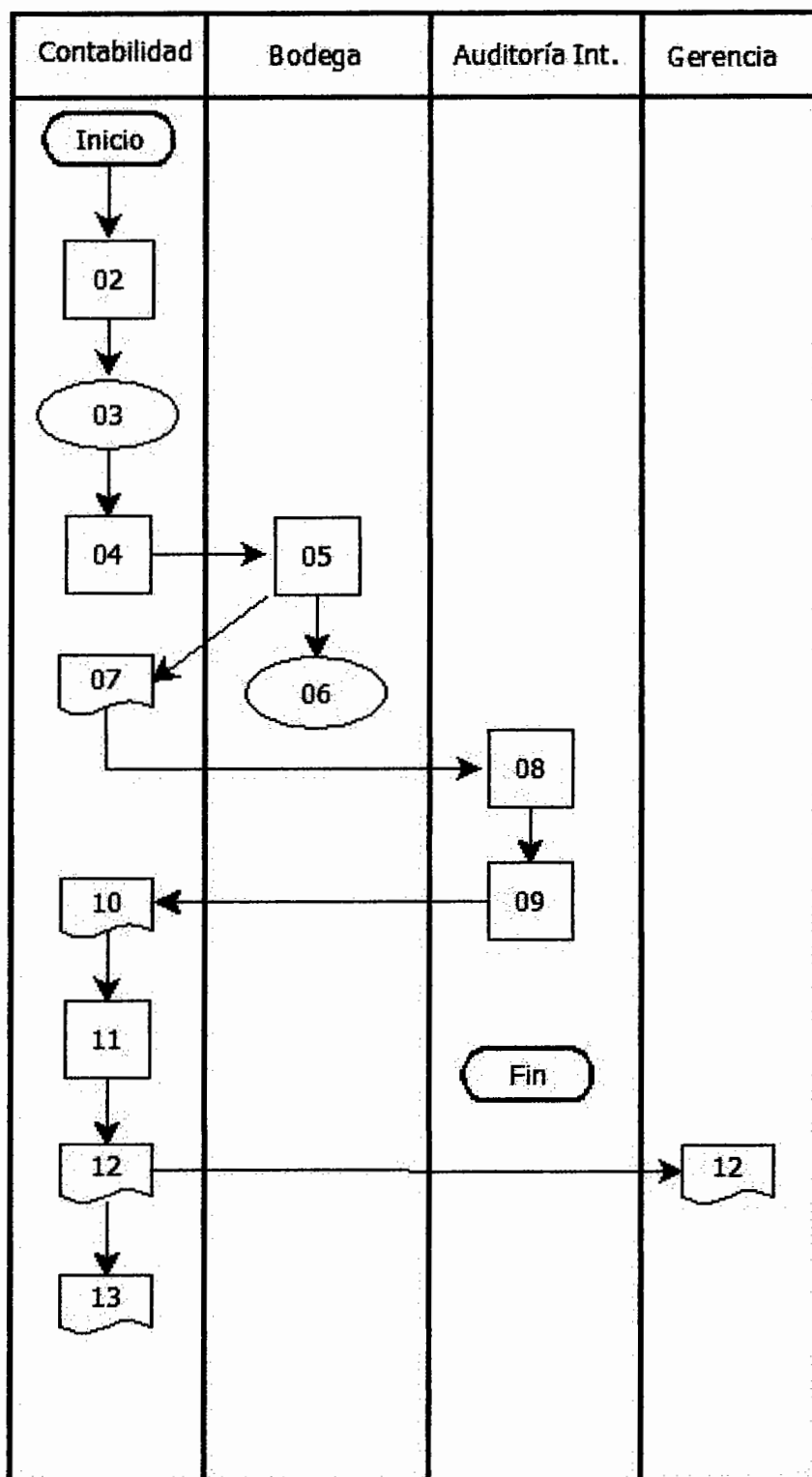
Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

#### 4.8.4.2 Actividades para la realización de la toma física de inventario

1. Se presenta el personal de las áreas administrativas involucradas con la toma del inventario y personal de bodega, la contadora les da instrucciones de cómo se procederá a realizar el conteo del inventario y firman el acta de inicio.
2. La contadora verifica que se hayan realizado las actividades previas a la toma del inventario y realiza corte de formas.

3. El asistente de contabilidad genera las existencias teóricas del sistema de inventarios.
4. Se realizarán grupos integrados por una persona de administración y una persona de producción, bodega o ventas para realizar los conteos.
5. El encargado de bodega asignará áreas delimitadas a los grupos conformados para su conteo quienes deben contar sin excepción el producto existente en el área asignada.
6. Si existe producto en mal estado, materia prima, producto derramado o con defectos se contará por igual y se hará la observación para su posterior ubicación en donde corresponda por el personal de bodega.
7. Al terminar el conteo del producto en las áreas delimitadas las hojas de conteo son firmadas por los responsables y son trasladadas al contador quien cotejará las existencias contadas contra las existencias teóricas del control de inventarios.
8. Si existen variaciones entre las existencias teóricas y el conteo físico deberán contar nuevamente los códigos que presenten variación acompañados de personal de auditoría interna para verificar la validez del recuento.
9. Si las variaciones persisten, el auditor realizará la observación en las hojas de conteo y posteriormente se procederá según corresponda.
10. Al finalizar el conteo el asistente contable procederá a consolidar, cuantificar y valorizar las variaciones existentes y se solicitará al encargado de bodega justificación de las mismas.
11. El asistente contable procederá a realizar los ajustes necesarios para cuadrar el inventario los cuales deben ser firmados por la contadora general, encargado de auditoría interna y encargado de bodega.
12. La contadora general trasladará a gerencia informe de la toma física del inventario informando el resultado del mismo.
13. La contadora redacta el acta de finalización del inventario y resultado del mismo la cual es firmada por el personal involucrado.

**Figura 10. Flujograma de actividades para la realización de la toma física de inventario.**

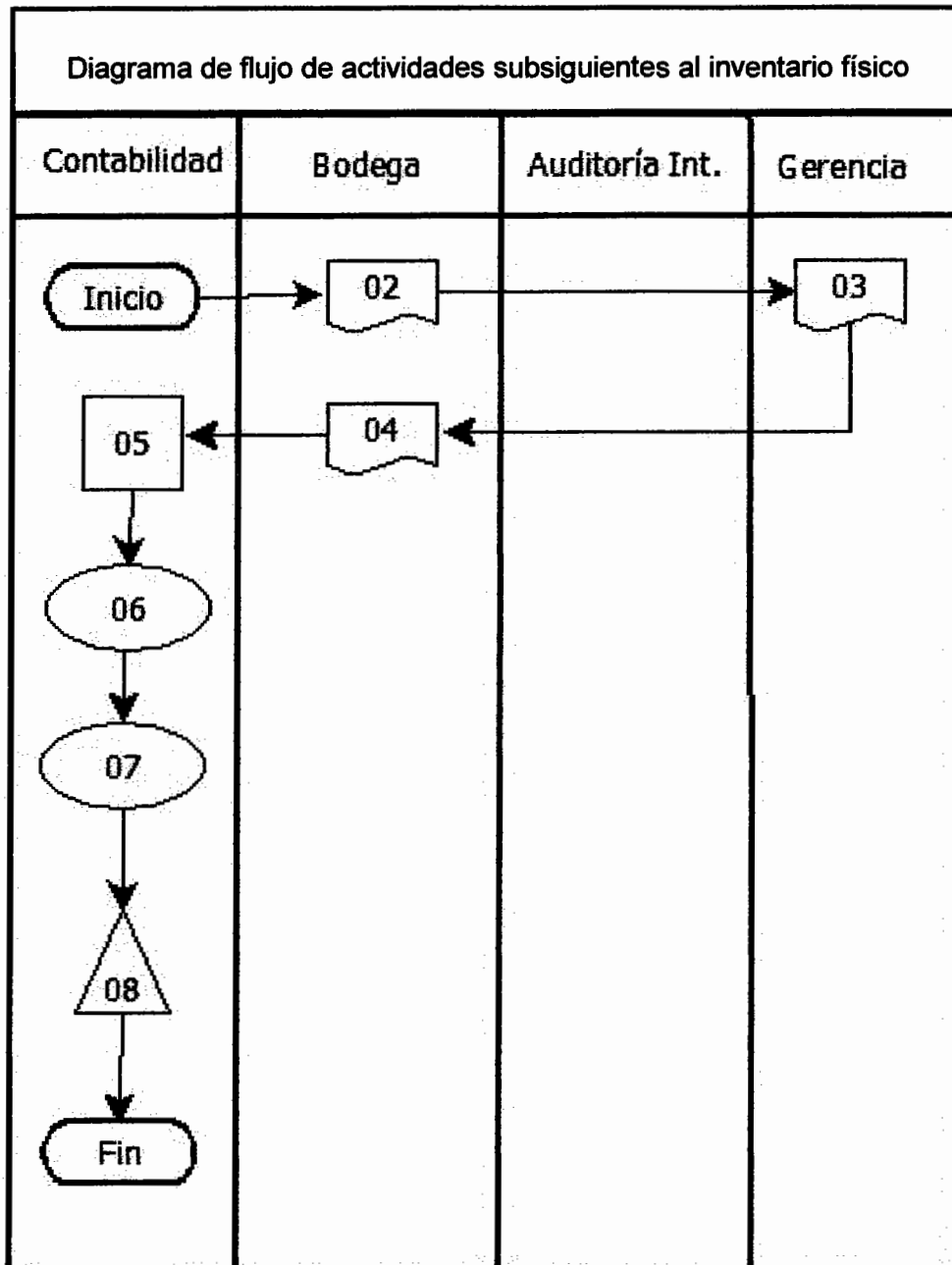


**Fuente:** Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

#### **4.8.4.3 Actividades subsiguientes al inventario físico**

1. El personal de bodega y contabilidad darán seguimiento a las diferencias encontradas hasta agotar recursos para justificarlas.
2. El encargado de bodega debe realizar informe del producto en mal estado u obsoleto que se haya encontrado durante el inventario.
3. Solicitará autorización a gerencia para dar de baja el inventario obsoleto, gerencia revisa el documento y lo firma.
4. Al ser autorizado por gerencia el encargado de bodega retirará el producto malo de la bodega y emitirá informe de respaldo que será trasladado a contabilidad.
5. El asistente de contabilidad dará salida al inventario malo del sistema de inventarios y solicitará al departamento de facturación que sea emitida la factura correspondiente.
6. Si el monto de las diferencias es elevado, la contadora general notificará a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT para seguir el procedimiento respectivo, ò se suscribe el acta notarial haciendo constar las diferencias determinadas, ò se procede a emitir la facturación respectiva por el monto de las diferencias del inventario.
7. El asistente contable generará reporte de existencias finales, las cuales serán firmadas por el encargado de la bodega, la contadora general y encargado de auditoría interna.
8. El asistente contable elaborará archivo con toda la documentación de respaldo del inventario realizado.

Figura 11. Flujograma de actividades subsiguientes al inventario físico.



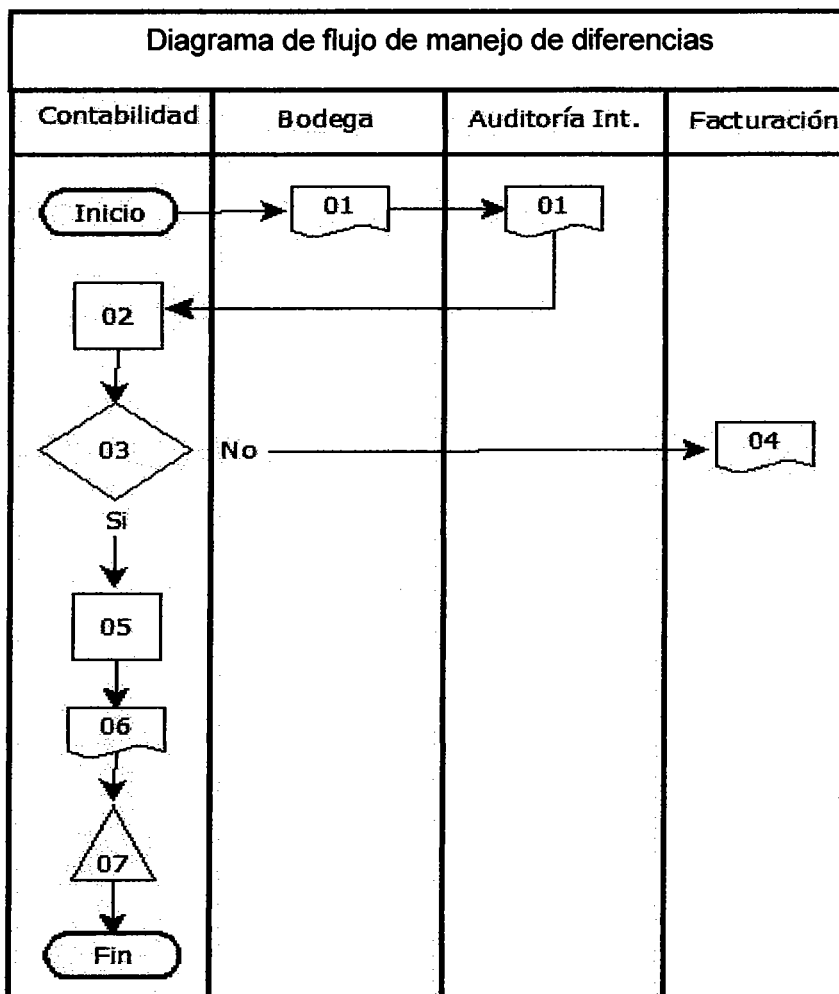
Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

#### 4.8.5 Procedimiento a implementar para el manejo de diferencias

1. La contadora realiza el informe sobre las diferencias encontradas, el cual es firmado por el encargado de bodega, la contadora y el encargado de auditoría interna.

2. El asistente de contabilidad conjuntamente con el auxiliar de bodega validan que todos los registros del movimiento de inventario se encuentren actualizados tanto en el sistema de inventarios como en el kardex.
3. Si la diferencia se debe a algún registro no realizado, se considerará como una diferencia justificada lo cual se dejará evidenciado en un informe.
4. Las diferencias por faltante de producto que no sean justificadas por el personal de bodega deberán ser facturadas, responsabilizando al encargado de bodega y sus asistentes por igual.
5. Las diferencias por sobrantes serán ingresadas al inventario a través de un ajuste, para lo cual se emitirá acta firmada por gerencia.
6. Luego de realizados los ajustes por diferencias se emitirá informe de existencias finales en el control de inventarios por parte de contabilidad, el cual debe ser firmado por el encargado de bodega de conformidad que el inventario se encuentra en orden.
7. El asistente contable archiva el documento.

Figura 12. Flujograma de manejo de diferencias.



Fuente: Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.

#### 4.8.6 Propuesta de formas a emplear

Es importante contar con documentos que respalden los movimientos o transacciones realizadas en el inventario por lo que se recomienda el empleo de formas como:

- Órdenes de compra

La orden de compra es un documento emitido por el cliente hacia un proveedor solicitando el despacho de producto a un precio convenido así como la cantidad solicitada, condiciones de despacho, entrega y condiciones de pago.

Todas las compras de la compañía deben acompañarse de una orden de compra debidamente enumerada en serie con el fin de mantener un adecuado control sobre el producto que es solicitado por la empresa. (Ver Figura 13)

- **Formato de entrada de almacén**

Es el documento que garantiza el ingreso del producto a la bodega y con él se genera la creación de la tarjeta kardex o se retroalimenta el ingreso del producto en la tarjeta ya existente sumándolo a las existencias anteriores.

Este formato debe ser utilizado por bodega y posteriormente por contabilidad para darle ingreso al producto al sistema de inventarios. (Ver Figura 14)

- **Tarjetas kardex**

Las tarjetas kardex son documentos administrativos de control que incluyen información general del bien o producto existente en el inventario de una empresa.

Es una herramienta importante ya que permite tener reportes con la información resumida acerca de las transacciones realizadas en el inventario, por lo que se puede dar un fácil seguimiento a los movimientos de los inventarios y los costos de los productos en los almacenes. (Ver Figura 15)

- **Requisiciones de materiales**

Son los documentos de respaldo de las solicitudes de materia prima, insumos o producto terminado, realizadas al departamento de bodega, el encargado de bodega y su personal deben exigir la presentación de estos documentos para entregar los productos a los solicitantes.

Este formato ayuda a establecer un control más efectivo de los materiales que se suministran al área de producción o a los distintos departamentos que puedan solicitar producto a bodega. (Ver Figura 16)



- **Formatos de envío de producto**

Una nota de envío es un documento con el cual se hace constar el envío de algún producto o mercancía y soportar su entrega, contienen la descripción de lo que se envía, la cantidad, el costo, o cualquier anotación importante para el conocimiento de quien recibe el producto.

Las notas serán utilizadas por el personal de bodega para enviar el producto a los clientes que realizaron compras al crédito, lo cual respaldara la entrega del producto para el posterior cobro de la factura emitida. (Ver Figura 17)

- **Notas de reclamo de producto**

Las notas de reclamo de producto sirven para tener documentación de las quejas o reclamaciones realizadas por los clientes sobre un producto que no cumple con las exigencias ya sea por calidad del producto, presentación o cualquier insatisfacción del cliente.

Los reclamos se deben documentar y deben ser autorizados por personal designado, únicamente deben ser recibidos los productos por los conceptos indicados en el formato. (Ver Figura 18)

- **Formatos de conteo de inventario**

Con el fin de determinar las existencias físicas de los suministros, insumos y productos terminados propiedad de la empresa, se proceden a realizar conteos físicos de los productos ubicados en la bodega.

Estos conteos son respaldados por las hojas o formatos de conteo debidamente llenados con la información solicitada, dejando como responsable a las personas que verificaron la existencia física del producto contado. (Ver Figura 19)

**Figura 13. Formato de orden de compra.**

**Colorín S.A.**  
 Ciudad de Guatemala  
 Teléfono (+502) 5285-2685

El No. de orden debe figurar en toda la correspondencia, papeles de envío y facturas relacionadas

**NUMERO DE O/C:** \_\_\_\_\_

<p><b>Para:</b>                  Nombre                  Compañía                  Dirección                  Ciudad, Estado, Código postal                  Teléfono</p>	<p><b>Enviar a:</b>                  Nombre                  Compañía                  Dirección                  Ciudad, Estado, Código postal                  Teléfono</p>
---	---

FECHA DE O/C	SOLICITANTE	ENVIADO MEDIANTE	PUNTO F.O.B.	TÉRMINOS Y CONDICIONES

CANTIDAD	PESO POR	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SUBTOTAL				
TASA DE IMPUESTO				
IMPUESTO SOBRE VENTAS				
ENVIO No.				
OTRO				
<b>TOTAL</b>				

1. Envíe dos copias de su factura.
2. Ingrese este pedido de acuerdo con los precios, condiciones, métodos de entrega y especificaciones mencionados.
3. Notifíquenos inmediatamente si no puede enviarlo como se especificó.
4. Enviar correspondencia a:
 

Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	Fax:

**AUTORIZACIÓN**

Autorizado por:

Fecha:

**Fuente:** Elaboración propia, Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, año 2015.









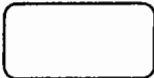
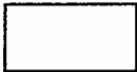

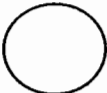


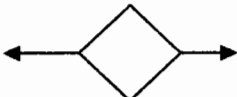



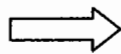




#### 4.8.7 Simbología utilizada en los flujogramas de procedimientos

A continuación se presenta la simbología utilizada en la representación de los procedimientos a través de flujogramas, describiendo las actividades que fueron asignadas a cada una de las figuras.

Símbolo	Actividad	Descripción
	Inicio o final	El inicio o final de una actividad será representado por una figura elíptica.
	Inspección	Las revisiones o inspecciones de las tareas del trabajo ejecutado se presentan con un cuadro.
	Documento	Representa la utilización de un documento, formulario, folleto, forma y otros.
	Operación	Simboliza la operación de los procedimientos ejecutados.
	Archivo definitivo	Archivos definitivos de papelería o documentación importante utilizada en el proceso.
	Archivo temporal	Identifica el archivo temporal de documentación.
	Decisión	Representa una alternativa o decisión tomada respecto a un procedimiento o ejecución.
	Demora	Simboliza la existencia de una demora en un procedimiento por cualquier razón o circunstancia.



Traslado

Se utiliza cuando en el flujo del proceso intermedia otra unidad administrativa.



Conector

Utilizado cuando finaliza una actividad y la continuidad del flujo es en la misma unidad productiva o administrativa.

## 4.9 UTILIZACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS APLICABLES AL ÁREA DE INVENTARIOS

Las razones financieras son indicadores utilizados para ayudar a medir y cuantificar la economía de una empresa ya que permiten realizar comparaciones entre distintos periodos contables y poder establecer el comportamiento durante el tiempo analizado y de esta forma poder realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

Las razones aplicables al área de inventario son las razones de actividad que representan una medición de la velocidad a la que las cuentas se convierten en ventas o en efectivo y su objetivo es evaluar la recuperación de la cartera, pagos a proveedores, movimientos y niveles de inventario para mostrar la eficiencia operativa de la empresa.

Las razones financieras aplicables son:

### 4.9.1 Rotación de inventarios

La razón financiera de rotación de inventario indica el número de veces que se mueve el inventario promedio en el mercado en un periodo determinado es decir que muestra la velocidad de desplazamiento del inventario.

La fórmula matemática es:

Costo de lo vendido

Inventario Promedio

#### 4.9.2 Inventario promedio

$$\frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

2

Una razón alta indica que la empresa puede quedar sin inventarios repercutiendo en la cobertura de las ventas y pérdidas en el margen de la empresa ya que podrían quedar sin materia prima para la producción debido a la escasez por lo que se debe considerar las reservas de inventario.

Una razón baja indica la existencia de inventarios obsoletos o inventario de lento movimiento por lo que la empresa debe considerar el costo de oportunidad.

#### 4.9.3 Plazo promedio de inventarios

Indica cada cuantos días en promedio se realiza la venta del inventario promedio en el periodo de un año es decir que muestra el número de días que se puede cubrir la demanda del mercado con las existencias actuales.

La razón financiera es:

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

Una razón alta da indicios de una posible obsolescencia o lento movimiento de inventario existente mientras que una razón baja significa que la empresa corre el riesgo de perder ventas y por lo tanto cobertura del mercado por no contar con reservas de inventario.

#### 4.9.4 Rotación de materia prima

Indica el número de veces que es movido o consumido el inventario de materias primas en un periodo determinado

$$\frac{\text{Costo de MP consumida}}{\text{Promedio de inventario}}$$

#### **4.9.5 Plazo medio de consumo de materias primas**

Indica el número de días que tarda en utilizarse de nuevo otra porción de materia prima para el inicio de un proceso

360 ó 365 días

Rotación de MP

#### **4.9.6 Plazo Medio (Rotación) de Inventarios de Productos en Proceso**

Señala la rotación de productos en proceso que se convierten en producto terminado

Costo de producción

Promedio de Inv. De producto en proceso

#### **4.9.7 Plazo medio de producción**

Indica el número de días de fabricación de un artículo u orden de fabricación de un producto.

360 ò 365 días

Rotación de producto en proceso

#### **4.9.8 Nivel óptimo de inventario**

Es necesaria para determinar cuál es la cantidad óptima que cada producto debe tener en existencia.

R = Requerimiento anual en cantidad

Cp= Costo de preparación del pedido

Cu= Costo por unidad

Ch= Costo de almacenaje por unidad

T = Tiempo entre pedidos

## Cantidad óptima de inventario

$$Q_o = \sqrt{\frac{2C_p R}{C_h}}$$

## Determinación del momento de emisión del pedido

$$\text{No.} = \frac{R}{Q_o}$$

### 4.10 ELABORACIÓN DE REPORTE

Las adecuadas decisiones sobre el rubro de inventario dependen en parte de la forma en que se presenta la información y se comunican los resultados sobre las revisiones realizadas o conteos en el área de inventarios, generalmente la forma en que se presentan los resultados del inventario debe ser de forma clara y detallada en la medida que permita un buen manejo de la información y se transmita en un formato útil para los usuarios.

La presentación o preparación de reportes también se puede apoyar en el uso de cuadros o figuras que resultan útiles para comunicar de manera efectiva e ilustrativa a los lectores. Los cuadros deben ser ayudas visuales que organicen los resultados de forma numérica, por lo que se recomienda su uso cuando se desea indicar una relación difícil de explicar por escrito o cuando se quiera facilitar la presentación de la información. Las figuras o graficas utilizadas son representaciones sintetizadas de la información, todos los cuadros y figuras utilizados deben tener títulos claros y concisos que indiquen su contenido.

#### **4.10.1 Reporte mensual de existencias**

Mostrará un listado generado por el asistente de contabilidad de todos los artículos existentes en el inventario de forma consecutiva que muestre el código del artículo, su descripción, la cantidad existente, la unidad de medida del producto, el costo unitario, entradas y salidas consolidadas del artículo de inventario, y el área en la que se encuentra ubicado físicamente.

Este reporte será trasladado al encargado de bodega para que tenga el cuidado de verificar selectivamente las existencias físicas del inventario y evitar pérdidas o lento movimiento de los stocks.

También será trasladado al gerente de ventas para que tengan en consideración el producto que existe en la bodega y pueda elaborar planes o propuestas de liquidación del producto de lento movimiento.

#### **4.10.2 Por requerimiento de la Administración Tributaria SAT**

Las regulaciones del Impuesto Sobre la Renta contenidas en el Libro I Decreto 10-2012, según lo establecido en el artículo 42 numeral 3, se tiene la obligación de elaborar inventarios al 31 de diciembre y 30 de junio de cada año y reportarlos a la Superintendencia de Administración Tributaria por los medios que esta ponga a disposición de los contribuyentes.

Refiere la norma fiscal que los inventarios practicados al 31 de diciembre de cada año, se deben asentar en el libro de inventarios, además esta información deberá ser enviada a la Superintendencia de Administración Tributaria sin necesidad de requerimiento y al no cumplir con esta obligación, el contribuyente será sancionado con una multa de Q. 5,000, la primera vez, de Q. 10,000 la segunda vez y en caso de incumplir más de dos veces se aplicará una multa de Q. 10,000 más el equivalente al 1% de los ingresos brutos obtenidos por el contribuyente, durante el último mes en el cual incumpla con esta obligación, todo esto según lo establecido en el artículo 94 numeral 13 del Código Tributario y sus reformas.

#### **4.10.3 Para análisis gerencial**

La contadora general realizará en base al reporte mensual de existencias un informe utilizando el sistema de selectividad ABC para la gerencia y facilitar la información para la elaboración de un plan logístico por parte de la gerencia para determinar cuánto y cuando reabastecer los almacenes de materiales y de productos terminados.

Este reporte de selectividad dará la facilidad para analizar y clasificar los inventarios con la finalidad de disminuir el tiempo, reducir el esfuerzo y el costo del control de los inventarios.

## CONCLUSIONES

1. El rubro de inventarios en las empresas productoras es uno de los más importantes del capital de trabajo, debido a que constituye la principal fuente de ingresos para la empresa, al implementar un adecuado sistema de control interno en el área de inventarios se contribuye con la toma de decisiones acertadas y con el crecimiento de la productividad de la empresa.
2. La hipótesis planteada se confirma ya que un adecuado sistema de control que contenga un programa de revisión continua y procedimientos claros ayuda a la administración al adecuado manejo del inventario y reduce el riesgo de pérdida del mismo y la obtención de un costo confiable y por consecuencia una rentabilidad que estaría acorde con la realidad empresarial, la implementación del sistema propuesto en el área de inventarios es importantes para la protección de los recursos de la empresa para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y primordialmente asegurar la fiabilidad de la información presentada para la toma de decisiones.
3. Es necesario que los sistemas de control se ajusten a las necesidades de la empresa y le permitan alcanzar sus objetivos sin tornarse costoso e inaplicable, además de tener el diseño adecuado para evitar limitar el aprovechamiento de la iniciativa de los colaboradores.
4. Los principales factores que provocan deficiencias en el control interno de inventarios son la falta de revisión y supervisión de la ejecución de las transacciones, la mala utilización del espacio disponible para el posicionamiento de los productos en la bodega, el desconocimiento de procedimientos administrativos existentes en la empresa y otros factores que pueden controlarse mediante una mejor supervisión del trabajo por parte de la administración.



5. Las deficiencias detectadas a través de los diferentes procedimientos de revisión y supervisión deben ser debidamente comunicados a efecto de que se tomen las medidas correctivas necesarias, de acuerdo al impacto de las deficiencias los involucrados pueden ser las personas responsables de la actividad implicada.

6. El Contador Público y Auditor es el profesional competente para brindar servicios de asesoría de como ejecutar adecuadamente las operaciones de las empresas, debido a que cuenta con la experiencia y metodología apropiada para evaluar de manera eficiente los procedimientos y procesos empresariales.

## **RECOMENDACIONES**

- 1. Para la adecuada implementación del sistema de control interno de inventarios se deben analizar los procesos de los departamentos involucrados con la finalidad de identificar los riesgos inherentes y las debilidades del área para definir las medidas a ser implementadas para reducirlos.**
- 2. Para mejorar y reforzar el control del área de inventario es necesario la implementación del sistema propuesto y que las personas y áreas involucradas en el manejo de las existencias de inventarios implementen los documentos o formatos sugeridos y necesarios para la ejecución de las operaciones habituales.**
- 3. A la administración, que evalúe periódicamente los procedimientos y haga partícipes a las personas involucradas para aprovechar la experiencia del personal que realiza las tareas e identificar debilidades en el sistema, esto con el fin de proponer y ejecutar posibles ideas prácticas de cómo mejorar los procesos.**
- 4. A la administración dar seguimiento a la ejecución del trabajo de cada una de las áreas, establecer la utilización obligatoria de la documentación necesaria para soporte contable de las transacciones, diseñar una adecuada distribución del espacio disponible de las bodegas y divulgar los procedimientos administrativos para el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo, así como solicitar información periódica y oportuna para la toma de decisiones.**
- 5. El departamento de Auditoría Interna debe difundir, vigilar, internalizar, la ejecución y observancia de los lineamientos establecidos para evitar o minimizar deficiencias y debilidades en la ejecución de los procesos de la empresa.**
- 6. Es fundamental que en la actualidad el Contador Público y Auditor se encuentre técnicamente capacitado para analizar y mejorar los procesos operacionales de**

las empresas y que la Auditoría Interna tenga un papel activo en la mejora continua del control interno de la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CARDOZO CUENTA, Hernán. **Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales.** ECOE EDICIONES, 2006, 430 Págs.
2. **Código de Comercio**, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
3. **Constitución Política de la República de Guatemala.** Asamblea Nacional Constituyente 1986.
4. FONSECA LUNA, Oswaldo. **Sistemas de Control Interno para Organizaciones.** Primera Edición; Lima, Junio 2011, Edit. Instituto de Investigación en Accountability y Control IICO, 96 Págs.
5. IPARRAGUIRRE FERNÁNDEZ, José Luis. **Contabilidad financiera para directivos.** 7ª. Ed.; Esic Editorial, Madrid 2011, 255 Págs.
6. KRAJEWSKI , Lee J.; Ritzman, Larry. **Administración de operaciones: estrategia y análisis.** 8ª. Edición; Pearson Educación, México 2008, 752 Págs.
7. KRAJEWSKI, Lee J.; Larry Ritzman; Malhotra Manoj. **Administración de operaciones.** 8ª. Edición, Pearson Educación, México 2008, 752 Págs.
8. **Ley de Actualización Tributaria Libro I, Impuesto Sobre la Renta,** Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.
9. **Ley del Impuesto al Valor Agregado,** Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

10. **Ley del Impuesto de Solidaridad**, Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.
11. **Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos**. Decreto Número 37-92 del Congreso de la República de Guatemala.
12. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. **Auditoría 2005**, Ecoe Ediciones, Bogotá 2005. 1,092. Págs.
13. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. **Traducción, Control Interno, Informe COSO**. Cuarta Edición, 2005, Ecoe Ediciones, 354 Págs.
14. MARÍN HERNÁNDEZ, Salvador; Francisco Javier Martínez, **Contabilidad Bancaria: financiera, de gestión y auditoría**. Ediciones Pirámide, (Grupo Amaya S.A.), Madrid 2006, 125 Págs.
15. **MICROSOFT ENCARTA**. 2004 Biblioteca de consulta.
16. MIGUEZ PÉREZ, Mónica, Bastos Boubeta Ana Isabel, **Introducción a la gestión de Stocks**. Ideas propias Editorial S.L., 2010, 72 Págs.
17. MIRA NAVARRO, Juan Carlos. **Apuntes de Auditoría**, Versión 2.0 año 2006, 300 Págs.
18. MONTALVAN GARCÉS, Cesar. **Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa**. (S.E), Universidad Iberoamericana 1999, 79 Págs.

19. **Normas Internacionales de Contabilidad.** NIC número 2, párrafo 27, 7 Págs. Emitida por El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), Revisada en 2003.
20. **Normas Internacionales de Información Financiera NIIF**, emitidas por El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Publicado por el Instituto Mexicano de Contadores, Públicos: Edición 2011.
21. **Normas Internacionales de Información Financiera NIIF para Pequeñas y Medianas Empresas PYMES**, emitidas por El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Publicado por el Instituto Mexicano de Contadores, Públicos: Edición 2009.
22. PERDOMO SALGUERO, Mario Leonel. **Procedimientos y Técnicas de Auditoría I con base en NIA's**, Tercera Edición 2009, Ediciones Contables, Administrativas ECA, 219 Págs.
23. ROLDAN DE MORALES, Esperanza. **Apuntes de Auditoría.** Material de Apoyo a la Docencia, Guatemala Junio 2010, 70 Págs.
24. SARMIENTOS R. Ruben. **Contabilidad General.** 10ª. Ed., Editorial Quito Voluntad. (S.L), Ecuador Quito, 2005, 466 Págs.
25. SUNIL CHOPRA y Peter Meindl . **Supply Chain Management.** 3° Edición . Pearson Educación. México 2008, 552 Págs.
26. SUNIL CHOPRA y Peter Meindl. **Administración de la cadena de suministro.** 5ª. Ed., Pearson Educación, México 2013, 528 Págs.
27. VIVEROS HEREDIA, Nohora Ligia. **Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva**, ECOE EDICIONES, Enero 2013, 394 Págs.

## **WEBGRAFÍA**

28. Consulta libros electrónicos. <https://books.google.com>, consulta 20-01-2015.
29. Consulta NIC's .<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic>, consultada el 17-12-2014.
30. Página Oficial American Institute of CPA-s AICPA. <http://www.aicpa.org/Publications/InternalControl/Pages/InternalControl.aspx>, consultada el 20-08-2014.