

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL
ÁREA DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NANCY ARACELY GARCÍA GUTIERREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,016

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

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

EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5,4, del punto quinto, del Acta 3-2013 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 05 de marzo de 2013.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Secretario:	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador:	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría

Guatemala 17 de agosto del 2015

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con el dictamen No. DIC-AUD. 344-2013, emitido por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la alumna NANCY ARACELY GARCIA GUTIERREZ, en su trabajo de tesis titulado MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE; el cual deberá presentar para someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

El trabajo presentado por la alumna, reúne los requisitos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, siguiendo los pasos metodológicos propuestos en cuanto a la recolección, análisis e interpretación de la información y en mi opinión, el contenido y alcance de los temas cubiertos reflejan un valioso aporte para estudiantes de nuestra profesión.

Sin otro particular, me despido muy atentamente
"Id y Enseñad a Todos"

f.

Licenciado. Oscar Noé López Cordón
Contador Público y Auditor
Colegiado No. CPA -381

Contabilidad – Auditoría – Impuestos – Sistematización



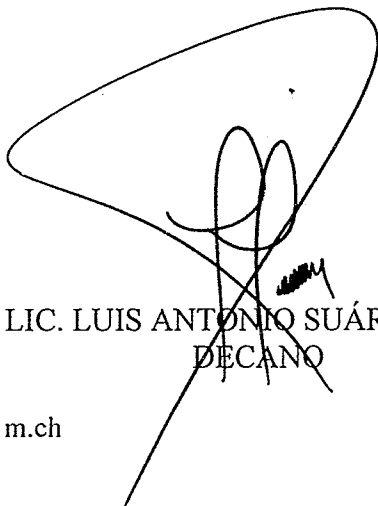
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
ONCE DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 18-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 185-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 31 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES", que para su graduación profesional presentó la estudiante NANCY ARACELY GARCÍA GUTIERREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

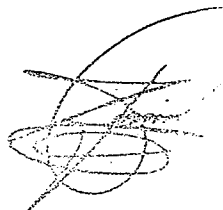


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A Dios Por ser mi fuente de fortaleza, sabiduría, constancia y permitirme alcanzar una meta tan importante en mi vida.
- A mis padres Thelma Gutierrez y Edgar García por ser las personas más incondicionales para mí, por todos sus esfuerzos y sacrificios para apoyarme a cumplir todo lo que me propongo.
- A mis hermanos Carlos y Fritz García por todo su cariño y apoyo cuando lo he necesitado y ser mis compañeros y amigos solidarios en todo momento.
- A mi sobrina Angie Nicole por ser una alegría y motivo para seguir adelante y permitirme ser un ejemplo en su vida.
- A mi novio Mario Colindres por su amor, comprensión y apoyo que ha sido fundamental para alcanzar este logro.
- A mi familia Que siempre me han acompañado, brindado su cariño y apoyo.
- A mis amigos Por su valiosa amistad, cariño y acompañarme en esta importante etapa.
- A la Facultad de Ciencias Económicas
- Por ser la casa de estudios de mi formación profesional y por brindarme todos los principios en mi formación académica.

ÍNDICE

DESCRIPCIÓN **PÁGINA**

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES

1.1. Antecedentes	1
1.2. Aspectos generales	2
1.3. Servicios que presta una gasolinera	5
1.4. Empresa	7
1.5. Inscripción de una empresa en el Registro Mercantil	11
1.6. Registro de una Sociedad en SAT	13
1.7. Marco Legal	14
1.8. Evaporación y contracción de combustibles	25

CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1. Inventarios	28
2.2. Principios contables e inventarios	32
2.3. Tipos de inventario	33
2.4. Métodos de valuación de inventarios	36
2.5. Sistema de inventario perpetuo y periódico	38
2.6. Monitoreo de inventario en una gasolinera	39
2.7. Control de inventarios	42

ÍNDICE

DESCRIPCIÓN	PÁGINA
CAPÍTULO III	
CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA EXTERNA	
3.1. Control Interno	44
3.2. Componentes de control interno	45
3.3. Limitaciones de control interno	57
3.4. Funciones y responsabilidades	58
3.5. El control interno y el CPA	59
3.6. Norma Internacional de Auditoría 210	61
3.7. Norma Internacional de Auditoría 265	62
3.8. Norma Internacional de Auditoría 300	64
3.9. Norma Internacional de Auditoría 315	65
3.10. Norma Internacional de Auditoría 330	67
3.11. Control interno de inventarios	68
3.12. Técnicas de recopilación de evidencia	70
3.13. Evidencia de auditoría	71
CAPÍTULO IV	
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
4.1. Políticas y procedimientos	73
4.2. Manual	77
4.3. Manuales como herramientas y medios de comunicación	79
4.4. Manuales de políticas y procedimientos	80
4.5. Diagrama de flujo	86
4.6. Procedimiento para elaboración de manuales	90
4.7. Estructura organizacional	92

ÍNDICE

DESCRIPCIÓN

PÁGINA

CAPÍTULO V

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES (CASO PRÁCTICO)

5.1. Antecedentes	96
5.2. Carta de solicitud de servicios	98
5.3. Propuesta de servicios profesionales	99
5.4. Carta de aceptación	102
5.5. Nombramiento interno de la firma de auditoría	103
5.6. Planificación	104
5.7. Cuestionario de obtención primaria de información	110
5.8. Programa de trabajo	115
Papeles de trabajo	117
Carta de entrega de manual	141
Manual de políticas y procedimientos de inventarios	150
Organigrama de la empresa	154
Procedimiento de compra de inventario	155
Procedimiento de ingreso de inventario	166
Procedimiento de crédito a clientes	170
Procedimiento toma física de inventario	178
Simbología para diagramas de flujo	190

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUCCIÓN

Producto de la importancia que representa el rubro de inventario en una empresa, surge el proyecto de una investigación en cuanto al papel que desempeña el control interno en la protección, control, salvaguarda, uso y manejo de las existencias para la venta, en una empresa que se dedica principalmente a la comercialización de combustible y el diseño de un instrumento como lo es un manual de políticas y procedimientos para organizar, delegar y administrar de una mejor manera todas las actividades involucradas.

Esta investigación pretende aportar un instrumento técnico al estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, para consolidación de sus conocimientos en cuanto a la organización y sistematización contable, principalmente para que esté en la capacidad de aplicarlo en cualquier situación que se le requiera; de igual forma tiene la visión de suministrar una herramienta a la Administración de la empresa para minimizar los riesgos existentes derivados del manejo incorrecto del inventario y plasmando puntualmente los procedimientos y mecanismos a seguir para el resguardo y control de los inventarios, logrando así mayor confiabilidad en el desempeño de sus operaciones.

En el primer capítulo se desarrolla la teoría y todo lo relacionado con el entorno de operación respecto a la unidad de análisis, que es representada por una empresa comercializadora de combustible o también llamada gasolinera; desarrollándose conceptos propios de este tipo de empresas, descripción de los servicios que prestan, combustibles que suministran y los diversos productos que usualmente tienen a la venta. Se desarrolla lo que es la empresa con sus respectivas clasificaciones, los diversos recursos que emplea para la ejecución de sus operaciones, así como los requisitos que debe cumplir para quedar legalmente inscrita ante el Registro Mercantil y la Superintendencia de Administración Tributaria; para finalmente llegar a lo que es el marco legal y así conocer a mayor detalle las leyes a las que están sujetas para operar de acuerdo a las leyes del país.

En el segundo capítulo se define lo que son los inventarios, los diversos tipos que existen y los métodos que se pueden emplear para valuarlos, contabilizarlos y medirlos.

En el tercer capítulo se incluye todo lo relacionado a lo que es el control interno y su finalidad en cuanto a proporcionar seguridad sobre el logro de los objetivos de la entidad, limitaciones que pueda presentar en su implementación o ejecución, deficiencias y componentes que lo integran; para enlazar la importancia y representatividad que tiene el control interno en la salvaguarda de los inventarios.

El cuarto capítulo contiene teoría referente a lo que son políticas, procedimientos y manuales. Las políticas que son los lineamientos de que hacer en determinada situación, los procedimientos que representan la secuencia lógica y ordenada de cómo realizar una actividad; y los manuales que son las herramientas de comunicación por escrito de las decisiones de la Administración de la empresa y guías informativas de lo que se debe realizar, de qué forma y que pasos seguir para llevarlo a cabo.

Para una mejor comprensión y aplicación de todo lo expuesto en los capítulos anteriores, se desarrolla un quinto capítulo en el que se realiza un manual de políticas y procedimientos a la empresa unidad de análisis, con lo cual se pretende unificar la teoría con la práctica.

Se presentan las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, en las cuales se engloban los resultados finales del trabajo de investigación. Y finalmente las referencias bibliográficas, fuentes de información que fueron consultadas para desarrollar el trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES

1.1 Antecedentes

Primer Gasolinera en Guatemala

Con la llegada del motor a combustión y otras maquinarias, se hizo necesaria la gasolina para el funcionamiento de dichos aparatos.

A principios de 1900, eran muy pocos los países que contaban con refinerías propias de gasolina, el país más cercano a Guatemala era México, quien contaba con los primeros ensayos en el refinamiento de petróleo para la producción de gasolina.

La gasolina llegaba a Guatemala por vía marítima en barcos, la cual era importada en latas de 5 galones y toneles; era comercializada en las calles de la ciudad por donde circulaban los primeros vehículos que llegaron a Guatemala.

Fue en el año de 1923 que llegó a Guatemala Walter Frank Siebold, procedente de la ciudad de Milwaukee, Wisconsin, quien establece el primer estanco expendedor de Gasolina, que le llamó "El Cielito", esta primer gasolinera se ubicaba en la falda del cerro del Cielito (Hoy 7ª. Avenida y 18 Calle), frente a donde se ubica actualmente la Tipografía Nacional y la iglesia Nuestra Señora de los Remedios "El Calvario" y fue la primera en ofrecer servicio nocturno en toda Centroamérica.

Esta gasolinera expandía gasolina marca "El Águila", para un promedio de 280 vehículos que eran los que existían en esos años en toda la ciudad de Guatemala, la gasolinera contó por primera vez en Guatemala con el servicio de aire y agua.

Posteriormente en el año de 1940, la compañía americana Shell inició sus operaciones en Guatemala abriendo las primeras estaciones de servicio y de combustibles Shell.

1.2 Aspectos Generales

“Estación de servicio o gasolinera: Establecimiento que posee instalaciones y equipos en condiciones aptas para almacenar y expender principalmente combustibles derivados del petróleo, para uso automotriz, además, posee equipo para el acopio de aceites lubricantes usados.” (14)

Gasolinera: Surtidor público de combustibles, que ofrece variedad de servicios adicionales a los clientes, además del despacho en bombas de combustibles por los empleados de pista.

Algunas estaciones ofrecen adicionalmente opciones de reparación y mantenimiento para los vehículos, tales como cambios de aceite, lavados de auto y reparación de frenos.

“Petróleo: Líquido natural aceitoso e inflamable, constituido por una mezcla de hidrocarburos que se extrae de lechos geológicos continentales o marítimos. Mediante procesos de destilación, refinación y petroquímica, se obtienen de él diversos productos utilizables con fines energéticos o industriales.” (14)

Es un compuesto de hidrocarburos que se encuentra en estado líquido, a la temperatura de quince grados con cincuenta y seis centésimos de grados centígrados (15.56 °C), equivalente a sesenta grados Fahrenheit (60 °F), y a la presión normal atmosférica a nivel del mar.

“Productos petroleros: Productos gaseosos, líquidos o sólidos, derivados del gas natural o resultantes de los diversos procesos de refinación del petróleo. Los productos petroleros comprenden: metano, etano, propano, butano, gas natural, naftas, gasolinas, kerosinas, diesel, fuel oil y otros combustibles pesados, asfaltos, lubricantes y todas las mezclas de los mismos y sus subproductos hidrocarburiíferos.” (14)

Almacenador: Es toda persona individual o jurídica, autorizada para operar instalaciones de almacenamiento de petróleo y productos petroleros.

Expendedor: Es toda persona individual o jurídica autorizada para operar una o más estaciones de servicio o expendios de gas licuado de petróleo.

Depósito de petróleo y productos petroleros: Es toda instalación integrada por uno o más tanques de almacenamiento, tuberías, áreas de recepción y despacho de productos, con sistemas de seguridad industrial, ambiental y demás equipos e instalaciones conexas. (14)

Transporte estacionario: Conjunto de tuberías para transportar petróleo y productos petroleros entre puntos determinados, que incluye estaciones de bombeo, facilidades de almacenamiento y demás equipo para el control de presión, temperatura y volumen; su instalación es permanente y no expuesta a movimiento o alteración ya sea superficial o subterránea. (14)

El fin de una estación de servicio es la distribución de carburantes, sin embargo intervienen otros factores en su diseño, que hacen que exista una notable diferencia entre las instalaciones, creando de esta forma una clasificación entre estas:

Por uso:

- **Uso público**
- **Uso privado:** solo para el suministro de vehículos autorizados como por ejemplo una estación de autobuses o vehículos militares.

Por ubicación física:

- **Urbanas**
- **En carreteras convencionales**
- **En vías rápidas (autopistas y autovías)**

- En superficies privadas y cerradas

Por suministro de carburante:

- Unidad de suministro: solo suministran uno a dos carburantes y generalmente no disponen de edificio de servicios, solo de caseta de cobro.
- Estación de servicio, área de servicio donde se suministran todos los carburantes.

1.2.1. Pista de gasolinera

Lugar donde se ubican las instalaciones de una estación de servicio, tiene cuatro o cinco islas, cuenta con carriles identificados para que los vehículos circulen y se estacionen debidamente en las bombas de combustibles, pudiendo de ésta forma trasladarse libremente de un servicio a otro.

1.2.2. Isla de gasolinera

Lugar donde se ubican las bombas de combustible para el despacho, aquí permanece el personal de pista y se exhiben los lubricantes y refrigerantes para la venta.

1.2.3. Personal de pista

Empleados que tienen como área de trabajo la pista de una gasolinera, se ubican en las islas y tienen un nivel jerárquico establecido: jefes de pista, encargados de isla, auxiliares de isla y engrasadores.

1.2.4. Categorías

Las gasolineras se dividen en dos categorías: marcas premium y marcas de descuento. Las marcas premium venden gasolina que es muy conocida y son típicamente internacionales. Las gasolineras premium a menudo tienen precios más elevados, más sucursales a través del país y sus propias tarjetas de crédito para la compra del combustible.

Los establecimientos de descuento tienden a ofrecer precios de combustible más bajos y son instalaciones más pequeñas y más características de una región, pueblo o ciudad en particular.

1.3 Servicios que presta una gasolinera

Dentro de los servicios que pueden ofrecer las gasolineras o estaciones de servicio están los siguientes:

- Despacho de combustibles en bombas
- Venta de lubricantes y refrigerantes
- Servicio de agua y aire
- Bahía de lubricación
- Tienda de conveniencia
- Sanitarios

1.3.1. Despacho de combustibles en bombas

Es la actividad principal de las gasolineras, el combustible es proporcionado a los clientes por los empleados de pista, quienes por medio de un equipo especial, pueden colocar combustibles dentro de los tanques de los vehículos.

Principales combustibles

Gasolina premium: Es el combustible de mayor calidad y mejor rendimiento, ya que se obtiene de diversos procesos de refinación del petróleo. Mantienen los motores limpios y en óptimas condiciones. Inhibe la corrosión y permite un mayor desplazamiento de los vehículos en carretera.

Gasolina súper: Este tipo de combustible es de menor rendimiento y calidad que el Premium, ya que su proceso de refinación es de grado menor, es ideal para vehículos livianos.

Gasolina regular: Este combustible también ha sido diseñado para vehículos livianos, siendo la gasolina de menor precio.

Diesel: Apropiado para el transporte de carga pesada.

1.3.2. Venta de lubricantes y refrigerantes

Productos ofrecidos a los clientes conjuntamente con el servicio de despacho de combustibles en bombas, los empleados de pista efectúan el cambio de los mismos y brindan la asesoría necesaria respecto a los lubricantes y refrigerantes adecuados para los vehículos.

Lubricantes

Sustancias que ayudan al mantenimiento de ciertas piezas del vehículo y del motor.

Refrigerantes

Sustancias que ayudan a disminuir la temperatura de un fluido y mejorar el sistema de enfriamiento de los vehículos, evitando que estos excedan su nivel adecuado de temperatura y se dañen.

1.3.3. Servicios de agua y aire

Se tiene a disposición de los clientes agua en surtidores y un equipo especial que proporciona aire a los vehículos, es el encargado de isla el responsable de facilitarlos; aunque también se tiene a disposición en un lugar debidamente identificado para que los clientes personalmente puedan hacer uso de los recursos.

1.3.4. Bahía de lubricación

Consiste en un espacio diseñado para la realización del engrase y lavado de chasis de vehículos, livianos y pesados.

Ofertas

Muchas gasolineras ofrecen tres tipos de ofertas: servicio completo, servicio mínimo y autoservicio. En el servicio completo un encargado opera el surtidor, limpia el parabrisas y a veces controla los líquidos y presión de aire del vehículo; con el servicio mínimo el personal de pista sólo opera el surtidor y en el autoservicio el cliente opera el surtidor y se encarga de cualquier servicio adicional que pueda necesitar su vehículo.

1.3.5. Tienda de conveniencia

Consiste en un local habilitado para la venta de abarrotes, medicinas, alimentos y bebidas, se ubica en un punto estratégico de la estación de servicio.

1.4. Empresa

Organización que coordina la disposición de los recursos y factores a los efectos de generar un producto o servicio, con el objeto de obtener un beneficio a partir de su transacción en el mercado, siendo el riesgo inherente a dicha actividad empresarial.

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (8)

1.4.1. Clasificación de las empresas

1.4.1.1. Según su constitución patrimonial

- Estatales: Cuando su propietario es el Estado o entidades de carácter público. (24:4)
- Privadas: Cuando la empresa es propiedad de particulares. Son la mayoría de las empresas que nos rodean. Pueden ser de carácter individual o en calidad de sociedades. Su fin es un beneficio económico, mediante la satisfacción de

necesidades de los consumidores, por la venta de productos y/o prestación de servicios.

- **Mixtas:** Son operadas por el Estado y la iniciativa privada, el gobierno otorga la explotación de los servicios públicos.

1.4.1.2. Según su propósito

- **Lucrativas:** Adoptan generalmente la forma de sociedad mercantil, su naturaleza puede ser individual o colectiva, su propósito específico es lucrar con la actividad a la cual se dedican.
- **No lucrativas:** Su propósito no es el lucro, sino servir; se dedican a cumplir un fin definido y este puede ser cultural, de beneficencia, deportivo, etc.

1.4.1.3. Según su giro o actividad

- **Primarias o extractivas:** Empresa en la que sus actividades están directamente relacionadas con los recursos materiales. Es decir, trabajan directamente con materia prima. (24:4)

Se dedican a la explotación de recursos naturales, como las empresas que explotan minerales, recursos del mar, bosques, etc. Siempre están en observación debido a la protección del medio ambiente.

- **Secundarias o de transformación:** Empresas que se dedican a la actividad industrial, es decir, actividades de transformación de bienes, donde se da un proceso productivo. (24:4)

También conocidas como industrias, transforman materias primas obtenidas de la empresa extractiva y cuyo producto final constituye un bien o producto terminado.

- De servicios: Se dedican a actividades de prestación de servicios. Como el comercio, los transportes, la administración, la banca, el turismo, etc. (24:4)
- Comerciales: Empresas que hacen circular las riquezas, se caracterizan por servir de intermediario entre el productor y el consumidor.

1.4.1.4. Por su naturaleza jurídica

- Individuales: cuando está constituida por un empresario o propietario que responde al negocio y opera bajo su propio beneficio.
- Sociedad de personas: Empresas constituidas por dos o más propietarios que se asocian con la finalidad de obtener ganancias. Esta sociedad se constituye por un contrato social firmado entre los socios y puede ser:
 - ✓ 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. (8)
 - ✓ 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.

- ✓ 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. (8)

- ✓ 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.

- ✓ 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. (8)

1.4.2. Recursos

Medios, materiales, colaboradores, tecnológicos u otros elementos necesarios e indispensables para el buen funcionamiento de una empresa.

1.4.2.1. Recursos humanos

Es la fuerza de trabajo de la mano de obra, tanto del empresario a través de su función directiva, como del trabajo operativo que realizan los empleados o colaboradores, siendo fundamental conjugar ambos tipos de trabajo para llevar a cabo las operaciones de fabricación o prestación de servicios y de la administración de una empresa.

1.4.2.2. Recursos financieros

Está constituido por el capital con que cuenta la empresa para sus operaciones, el cual puede ser del empresario o de la empresa como persona jurídica o bien ajeno, al ser

obtenido a través de préstamos, siendo indispensables para que la empresa solvente todo tipo de compromisos económicos.

Los recursos financieros no constituyen únicamente el dinero, sino también a la capacidad potencial para obtener préstamos de dinero e inversiones que pueden convertirse en dinero cuando sea necesario. Como estos recursos posibilitan la adquisición de otros recursos como el humano, el físico y el tecnológico, la supervivencia de la empresa depende a menudo del hecho de administrar adecuadamente los recursos financieros.

1.4.2.3. Recursos materiales

Son bienes tangibles necesarios en la empresa, productos terminados para la venta. Incluyen también terrenos y edificios, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo de producción, etc.

1.4.2.4. Recursos técnicos

Son auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Son los procesos relacionados tanto con la producción como con el uso o diseño de equipo, maquinaria o accesorios que permitan sobrepasar las formas tradicionales de realizar determinadas actividades.

1.5. Inscripción de una empresa en el Registro Mercantil

1.5.1. Obligados al registro

Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:

- ✓ De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más.
- ✓ De todas las sociedades mercantiles.
- ✓ De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos.

- ✓ De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.
- ✓ De los auxiliares de comercio. (8)

La inscripción de comerciantes individuales, auxiliares de comercio y de las empresas y establecimientos mercantiles, deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o el establecimiento.

El de las sociedades, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura de constitución. Este mismo plazo rige para los demás hechos y relaciones jurídicas.

1.5.2. Inscripción de las sociedades mercantiles

Se hará con base en el testimonio respectivo, que comprenderá

- ✓ Forma de organización.
- ✓ Denominación o razón social y nombre comercial si lo hubiere.
- ✓ Domicilio y el de sus sucursales.
- ✓ Objeto.
- ✓ Plazo de duración.
- ✓ Capital social.
- ✓ Notario autorizante de la escritura de constitución, lugar y fecha.
- ✓ Órganos de administración, facultades de los administradores.
- ✓ Órganos de vigilancia si los tuviere. (8)

Siempre que se trate de sociedades cuyo objeto requiera concesión o licencia estatal, será indispensable adjuntar el acuerdo gubernativo o la autorización correspondiente y el término de inscripción principiará a contar a partir de la fecha del acuerdo o autorización.

1.5.3. Requisitos para la inscripción de empresas

- ✓ En agencia de Banrural del Registro Mercantil comprar formulario de empresas mercantiles y comerciante individual (Valor Q 2.00)
- ✓ Llenar el formulario con firma legalizada
- ✓ Pagar en las agencias de Banrural (Q 100.00 empresa individual o de sociedad, Q 75.00 comerciante individual)
- ✓ Presentar en ventanillas del Registro Mercantil en un folder tamaño oficio: formulario, comprobantes de pago, fotocopia del documento personal de identificación (DPI)
- ✓ Recoger en ventanillas la patente y adherirle Q 50.00 en timbres fiscales

Cuando la empresa sea propiedad de dos o más personas, debe presentarse un formulario por cada uno de los copropietarios. Si el propietario es extranjero, adjuntar fotocopia de residencia en Guatemala. (29)

1.6. Registro de Sociedad en la Superintendencia de Administración Tributaria

1.6.1. Requisitos a presentar

- ✓ Documento de identificación: DPI, pasaporte en caso de ser extranjero o constancia emitida por RENAP y fotocopia del documento presentado por el representante legal.
- ✓ Del domicilio fiscal: Factura de luz, agua o teléfono de línea fija, arrendamiento o contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la sociedad).
- ✓ De la dirección comercial: Factura de luz, agua o teléfono de línea fija, arrendamiento o contrato de arrendamiento y fotocopia (a nombre de la sociedad).
- ✓ No debe tener más de tres meses de haber sido emitida. (Las facturas electrónicas son válidas).
- ✓ Testimonio de la escritura de constitución o copia legalizada y fotocopia.

- ✓ Nombramiento del representante legal o copia legalizada y fotocopia. (30)

1.6.2. Requisitos adicionales para casos especiales

Cuando en la factura anteriormente descrita no se indique un registro catastral exacto, presentar adicionalmente uno de los documentos siguientes con su respectiva fotocopia. (30)

- ✓ Certificación de inscripción en el Registro de la Propiedad del inmueble.
- ✓ Recibo de pago del Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI).
- ✓ Cualquier otro comprobante de pago por concepto de tasas o contribuciones realizadas a la municipalidad de su localidad.
- ✓ El documento de constitución, si en la misma se consigna el domicilio fiscal.
- ✓ Cualquier otro documento extendido por la autoridad, entidad o persona competente que certifique el domicilio fiscal y/o dirección comercial consignados.

1.7. Marco legal

1.7.1. Leyes Generales

1.7.1.1. Constitución Política de la República de Guatemala

Es la ley suprema de aplicación en el país de Guatemala, establece todos los derechos y obligaciones, basándose en el principio de realización del bien común. Por lo que serán nulas ipso jure las leyes y las disposiciones gubernativas o de cualquier otro orden que disminuyan, restrinjan o tergiversen los derechos que la Constitución garantiza.

Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona. (3)

Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana. Toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley.

El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos.

Los propietarios de las empresas industriales, agrícolas, pecuarias y comerciales están obligados a establecer y mantener, de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías y centros culturales para sus trabajadores y población escolar.

1.7.1.2. Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria

- A. Libro I. Impuesto sobre la renta
- B. Libro II. Impuesto específico a la primera matrícula de vehículos automotores terrestres
- C. Libro III. Ley aduanera nacional
- D. Libro IV. Reformas al decreto número 27-92 del Congreso de la República, Ley del impuesto al valor agregado.
- E. Libro V. Reformas al decreto número 70-94 del Congreso de la República, Ley del impuesto sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos.
- F. Libro VI. Reformas a la Ley del impuesto de timbres fiscales y papel sellado especial para protocolos. Decreto 37-92

Libro I Impuesto Sobre la Renta

“Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.” (10)

Categorías de rentas según su procedencia:

- Las rentas de actividades lucrativas
- Las rentas del trabajo
- Las rentas del capital y las ganancias de capital

Regímenes para las rentas de actividades lucrativas

- Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas
- Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas

Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas

Los contribuyentes que se inscriban al régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta brutas las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad en esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas. (10)

Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).

Valuación de inventarios

La valuación de la existencia de mercancías al cerrar el periodo 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

“Los contribuyentes deben cumplir con lo siguiente: Elaborar inventarios al treinta y uno (31) de diciembre de cada año y asentarlos en el libro correspondiente, debiendo

reportar a la Administración Tributaria por los medios que ponga a disposición, en los meses de enero y julio de cada año, las existencias en inventarios al treinta (30) de junio y al treinta y uno (31) de diciembre de cada año.” (10)

Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas.

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.

Tipos impositivos y determinación del impuesto: 5% si la renta mensual oscila entre Q 0.01 y Q 30,000.00, ó el 7% en el caso de que haya excedente de Q 30,000.00. Deben hacer constar en sus facturas de ventas o prestación de servicios la frase sujeto a retención definitiva.

1.7.1.3. Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas

Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravado por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas. (11)

El impuesto es generado por:

- ✓ La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- ✓ La prestación de servicios en el territorio nacional.
- ✓ Importaciones.
- ✓ El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- ✓ Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago.
- ✓ Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para uso o consumo personal o de su familia.

- ✓ 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.
- ✓ La primera venta o permuta de bienes inmuebles.
- ✓ La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.
- ✓ La aportación de bienes inmuebles a sociedades.

Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios. (11)

El débito fiscal es la suma del impuesto cargado por el contribuyente en las operaciones afectas realizadas en el periodo impositivo respectivo.

El crédito fiscal es la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo periodo.

Procedencia del crédito fiscal: Procede el derecho al crédito fiscal para su compensación, por la importación y adquisición de bienes y la utilización de servicios que se vinculen con la actividad económica. Se entiende por actividad económica, la actividad que supone la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios. (10)

Declaración del impuesto: los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, incluso las exentas del impuesto y consignar en la misma forma los demás datos que se señale en el reglamento utilizando los formularios que proporcionará la Dirección al costo de su impresión. Juntamente con la presentación de la declaración se hará el pago del impuesto resultante.

1.7.1.4. Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad

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.
(13)

Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional.

El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%). El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre: la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos.

1.7.1.5. Decreto 1441 Código de Trabajo

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver conflictos. (15)

Patrono: es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

Trabajador: toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

El presente Código y sus reglamentos son normas legales de orden público y a sus disposiciones se deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza que sean, existentes o que en lo futuro se establezcan en Guatemala. (15)

1.7.1.6. Decreto 2-70 Código de Comercio y sus Reformas

Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código. (8)

Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- ✓ La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- ✓ La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- ✓ La banca, seguros y fianzas.
- ✓ Las auxiliares de las anteriores.

1.7.1.7. Decreto 6-91 Código Tributario

Las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las

relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria. (9)

Sujeto activo de la obligación tributaria es el Estado o el ente público acreedor del tributo.

Sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sean en calidad de contribuyentes o de responsable.

1.7.2. Leyes específicas

1.7.2.1. Decreto 38-92 Ley del impuesto a la distribución de petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo

Se establece un impuesto sobre el petróleo crudo y los combustibles derivados del petróleo tanto de origen importado como de producción nacional, procesados en el país, que sean distribuidos dentro del territorio nacional. (12)

El impuesto se genera en los siguientes casos:

- ✓ En el momento del despacho de los productos afectos, que han sido previamente nacionalizados o de producción nacional, de los depósitos o lugares de almacenamiento de los importadores, almacenadores, distribuidores, refinerías o plantas de transformación, para su distribución en el territorio nacional por cualquier medio de transportación o conducción.
- ✓ En el momento del despacho de los productos afectos, que han sido previamente nacionalizados o de producción nacional, de los depósitos o lugares de almacenamiento de los importadores, almacenadores, distribuidores, refinerías o plantas de transformación, para su uso, disposición o consumo propio.

- ✓ En el caso del ingreso al país por vía terrestre de productos afectos, después de concluido el proceso de nacionalización de dichos productos, al momento del egreso de los mismos de la zona primaria aduanera, por cualquier medio de transporte móvil.

Contribuyentes y/o agentes retenedores:

- ✓ Las personas individuales o jurídicas distribuidoras de combustibles, legalmente autorizadas para operar en el país.
- ✓ Las personas individuales o jurídicas que realicen operaciones de explotación petrolera en el país, por el petróleo crudo destinado al consumo dentro del territorio nacional, para ser utilizado como combustible.
- ✓ Las personas individuales o jurídicas refinadoras, transformadoras, procesadoras o productoras de los productos afectos, legalmente autorizadas para operar en el país, por las operaciones que para distribución o comercialización realicen con un importador, almacenador, mayorista, transportador, expendedor, transformador, consumo propio u otros.
- ✓ Las personas individuales o jurídicas que internen directamente al territorio nacional, para su distribución o consumo propio, los productos a que se refiere esta Ley.

Base imponible: la base de cálculo se fijará de conformidad con el galón americano de 3.785 litros, a la temperatura ambiente. (12)

Tasas del impuesto: son productos afectos a la Ley, y gravados con las siguientes tasas específicas, por galón americano de 3.785 litros:

✓ Gasolina superior	Q 4.70
✓ Gasolina regular	Q 4.60
✓ Gasolina de aviación	Q 4.70
✓ Dese y gas oil	Q 1.30
✓ Kerosina (DPK)	Q 0.50
✓ Kerosina para motores de reacción	Q 0.50
✓ Nafta	Q 0.50
✓ Gas licuado de petróleo	Q 0.50

El impuesto será aplicado por los agentes retenedores al efectuar las entregas de combustibles a expendedores (gasolineras), consumidores a granel y/o a cualquier adquirente. (12)

1.7.2.2. Decreto 109-97 Ley de comercialización de hidrocarburos

Tiene por objeto:

- a. Propiciar el establecimiento de un mercado de libre competencia en materia de petróleo y productos petroleros, que provea beneficios máximos a los consumidores y a la economía nacional;
- b. Agilizar los procedimientos relativos a las autorizaciones y funcionamiento de las diversas actividades que conllevan la refinación, transformación y la comercialización de petróleo y productos petroleros;

- c. Velar por el cumplimiento de normas que fomenten y aseguren la comercialización, evitando las conductas contrarias a la libre y justa competencia;
- d. Velar por el cumplimiento de normas que protejan la integridad física de las personas, sus bienes y el medio ambiente; y
- e. Establecer parámetros para garantizar la calidad, así como el despacho de la cantidad exacta del petróleo y productos petroleros. (14)

La dirección general de hidrocarburos es el órgano encargado de conocer a instancia de parte o de oficio e imponer las sanciones a que se refiere esta ley.

La dirección es la dependencia competente para fiscalizar y controlar todo lo concerniente al origen o procedencia, calidad y cantidad exacta de los productos petroleros que se comercialicen.

“Estaciones de servicio y expendios de gas licuado de petróleo: Toda persona individual o jurídica puede instalar y operar una o varias estaciones de servicio o expendios de gas licuado de petróleo, sin limitaciones de distancia entre estaciones de servicio o expendios de gas licuado de petróleo, cumpliendo con lo prescrito en esta ley y su reglamento, y las leyes ambientales.” (14)

El periodo de vigencia de la licencia de operación de estaciones de servicio, depósitos para consumo propio y expendios de gas licuado de petróleo es de cinco años a partir de la fecha de emisión de las mismas, renovables por periodos iguales, previa solicitud del interesado.

Seguros: Las personas que realicen actividades de refinación, transformación y de la cadena de comercialización de petróleo y productos petroleros, deben contar con

seguros por daños causados a personas, bienes materiales y medio ambiente, por los montos y características de los riesgos potenciales a que están expuestas las actividades de refinación, transformación y comercialización de petróleo y productos petroleros. Las pólizas de seguros deben presentarse en fotocopia legalizada ante la Dirección para su registro, conforme a su periodo de vigencia. (14)

1.8. Evaporación y contracción de combustibles

La Dirección General de Hidrocarburos no cuenta con legislación relativa a las mermas por contracción o evaporación de combustibles, que pueda aplicarse en las distintas regiones que conforman la República de Guatemala, sin embargo se recomienda la aplicación de la publicación API RP 1621 Control de inventarios de líquidos a granel para la venta (Bulk Liquid Stock Control At Retail Outlets) del Instituto Americano del Petróleo (American Petroleum Institute), con siglas API, que trata específicamente sobre prácticas recomendadas para el control de existencias de volúmenes líquidos en depósitos donde se almacena combustible.

Esta práctica recomendada contiene procedimientos y métodos diseñados para controlar e identificar las pérdidas de producto a través del control de inventarios y la contabilidad del sistema.

Fuentes de pérdidas

Para el propósito de esta práctica, las pérdidas de inventarios están divididas en dos categorías: (19:2)

- a. Las que son inevitables por la naturaleza del negocio y las características del producto.
- b. Las que se pueden controlar y reducir siguiendo procedimientos adecuados de control de las existencias.

Pérdidas inevitables o pérdidas normales

Cualquier empresa involucrada en el manejo de la mercadería a granel es sujeta a pérdidas inevitables de almacén. El vendedor de gasolina es aún más sujeto a pérdidas inevitables, por la naturaleza volátil del producto que él maneja. Una porción del producto en los tanques de almacenamiento se va evaporar y a ocupar el espacio vacío del tanque como una mezcla de vapor/aire, que es forzada hacia afuera a través de vientos cada vez que se ingresa el producto a los tanques. (19:2)

Pérdidas controlables

Las pérdidas de almacenamiento más grandes en la estación de servicio surgen de las prácticas y condiciones que están dentro del control del operador. Estas incluyen filtraciones, derrames, robo y evaporaciones. Mientras más grande es la operación y más empleados hayan en la empresa, se vuelve más crítico apegarse estrictamente para establecer procedimientos para el buen almacenamiento y control. (19:3)

Procedimientos para la reducción de las pérdidas controlables:

- Leer el total de los medidores.
- Conciliación de las lecturas de medidores y tanques diariamente.

Diferencias de temperatura en la recepción del combustible y el almacenamiento en el tanque

Si la temperatura del producto o por las condiciones climáticas baja, el volumen del combustible disminuirá, resultando una pérdida en la contracción del producto. Al contrario, si la temperatura aumenta, da como resultado una expansión en el inventario. Un vendedor debe esperar pequeñas variaciones en su inventario. Sin embargo, las variaciones por tanque no exceden de 0.5% del producto (volumen del producto vendido) durante el periodo de un mes, o el equivalente a 5 galones de cada 1000 mensuales. (19:3)

Las mermas por evaporación o deshidratación y otras causas naturales a que están expuestos ciertos bienes serán deducibles, siempre que no excedan los márgenes técnicos aceptables, debiendo contar para el efecto con dictamen emitido por experto profesional e independiente o por institución competente, en el cual se haga constar las mermas que se produzcan, para que la Administración Tributaria pueda verificar tal información en cualquier momento conforme la ley.

Los documentos exigidos respaldarán las operaciones contables, que deberán registrarse en la fecha en que se produzcan los hechos y no al final del ejercicio. El dictamen de experto en los casos de daño, rotura o merma, se utilizará el mismo cuando la pérdida por estos conceptos sea por las mismas razones y circunstancias.

Se consideran costos y gastos deducibles, las pérdidas por extravío, rotura, daño, evaporación, descomposición o destrucción de los bienes, debidamente comprobados y las producidas por delitos control el patrimonio cometidos en perjuicio del contribuyente. (10)

CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1. Inventarios

Todos los bienes que posee una compañía y que espera vender a los clientes en el curso normal de las operaciones. (18:271)

Inventarios son activos:

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

Conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra, venta o la fabricación en un periodo económico determinado. Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. (27)

El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance general, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Activo

Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. (21:221)

Medición

Proceso de determinación de los importes monetarios por los que se reconocen y registran los elementos de los estados financieros en el estado de situación financiera y el estado del resultado integral. (21:231)

Medición de Inventarios

Una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

Una entidad medirá el costo de los inventarios, utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas. El método última entrada primera salida (LIFO) no está permitido en esta NIIF. (21:84)

Valor Razonable

El importe por el cual puede intercambiarse un activo, cancelarse un pasivo o intercambiarse un instrumento de patrimonio concedido, entre partes interesadas y debidamente informadas que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua. (21:241)

Costos de Adquisición

Los costos de adquisición de los inventarios comprenderán el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios. (21:82)

Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

El costo de adquisición es el importe de efectivo o equivalentes por un activo o servicio al momento de su adquisición. (4:38)

Costo de los inventarios

El costo de los inventarios debe comprender todos los costos de compra y producción en que se haya incurrido para darles su ubicación y condiciones actuales. (4:22)

El costo de compra de los artículos en inventarios debe incluir:

- ✓ El precio de compra erogado por la adquisición.
- ✓ Todos los costos y gastos directamente atribuibles a la adquisición del inventario.
- ✓ Descuentos, bonificaciones y rebajas sobre la compra.

Presentación de inventarios en el balance general

La presentación en el estado de posición financiera de los inventarios debe hacerse clasificándolos como integrantes de los activos corrientes, a menos que debido a la naturaleza de las operaciones de la entidad, esta tenga en existencia inventarios que serán vendidos o utilizados después de doce meses posteriores a la fecha del estado de posición financiera o en un plazo que exceda el ciclo normal de operaciones de la entidad. (4:23)

Los inventarios se reconocen como un activo en el balance general hasta el momento en que se venden y entonces pasan a resultados.

Valor neto de realización: es el precio de venta estimado en el curso normal del negocio, menos los costos de disposición y en su caso, los costos de terminación estimados. El valor neto de realización es el monto que se percibe en efectivo, equivalentes de efectivo o en especie, por la venta o intercambio de un activo. También se le denomina precio neto de venta y valor neto realizable.

Valor razonable: representa el monto de efectivo o equivalentes que participantes en el mercado estarían dispuestos a intercambiar para la compra o venta de un activo, o para asumir o liquidar un pasivo, en una operación entre partes interesadas, dispuestas e informadas en un mercado de libre competencia. (4:31)

Reconocimiento como un gasto

Cuando los inventarios se vendan, la entidad reconocerá el importe en libros de éstos como un gasto en el periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de actividades ordinarias. (21:85)

La tasa de rotación del inventario

Los propietarios y los administradores se esfuerzan por vender inventarios rápidamente, ya que el inventario no genera utilidades hasta que se venda. Además, los inventarios que se vendan con rapidez tienen menos probabilidades de volverse obsoletos (carentes de valor). Cuanto más rápido se venda el inventario, mayor será el ingreso. La rotación de inventarios mide la rapidez con que se vende el inventario. (18:291)

La rotación del inventario es la proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

Es deseable una alta tasa de rotación, en tanto que generalmente un incremento en la tasa de rotación significa mayores utilidades.

Presentación de inventarios

Los contribuyentes deben cumplir con: elaborar inventarios al treinta y uno (31) de diciembre de cada año y asentarlos en el libro correspondiente, debiendo reportar a la Administración Tributaria por los medios que ponga a disposición, en los meses de

enero y julio de cada año, las existencias en inventarios al treinta (30) de junio y al treinta y uno (31) de diciembre de cada año. (10)

Información a revelar

Una entidad revelará la siguiente información:

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

2.2. Principios contables e inventarios

Hay varios principios contables que afectan los inventarios, entre los cuales están la consistencia, la revelación suficiente, la importancia relativa y el conservadurismo contable. (18:332)

Principio de consistencia

El principio de consistencia establece que las empresas deberían usar los mismos métodos contables de un periodo a otro. La consistencia ayuda a los inversionistas a comparar los estados financieros de la compañía de un periodo al siguiente.

Principio de revelación suficiente

El principio de revelación suficiente indica que una compañía debería reportar información suficiente, para que las personas externas puedan tomar decisiones acertadas acerca de la compañía, en resumen, la compañía debería reportar

información relevante, confiable y comparable acerca de sí misma. Esto significa revelar el método que se está usando para contabilizar los inventarios. (18:333)

Concepto de importancia relativa

El concepto de importancia relativa afirma que una empresa debe realizar una contabilidad estrictamente adecuada tan solo para las partidas significativas. La información es importante (ó, en términos contables, relevante) cuando sea capaz de motivar a que alguien cambie una decisión. (18:334)

Conservadurismo contable

En la contabilidad, el conservadurismo significa tener precaución al reportar las partidas de los estados financieros. El conservadurismo afirma lo siguiente:

- No se deben anticipar ganancias, sino prever todas las pérdidas probables.
- En caso de duda, registre un activo al monto razonable más bajo y un pasivo al monto razonable más alto.
- En caso de duda, registrar un gasto en vez de un activo.

La meta del conservadurismo contable es informar cifras realistas.

2.3. Tipos de inventario

La clasificación del inventario facilita su incorporación a los procesos organizacionales:

- ✓ Inventario inicial: Refleja la cantidad de existencias que una empresa tiene al comienzo de un ejercicio contable. Coincide con el inventario final del ejercicio anterior.
- ✓ Inventario final: Cantidad de existencias que una empresa tiene al final del ejercicio contable.

- ✓ **Inventario perpetuo o permanente:** Es el que muestra la existencia de mercaderías o materias primas y su costo en cualquier momento, se puede llevar por medio del sistema computarizado o bien a mano, utilizando una tarjeta u hoja de libro para cada clase de artículo. (26:9)

Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales. Toda entidad puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados.

- ✓ **Inventario físico:** Acto de contar, medir, pesar y anotar uno por uno todos los bienes que se encuentran en existencia a la fecha del inventario. Otra definición más sencilla podría ser: recuento material de los bienes componentes del inventario. (26:9)

- ✓ **Inventario de productos terminados:** Son los productos que vende la empresa al consumidor final. El volumen del inventario de productos terminados depende de la proyección de ventas, la programación de producción y las políticas del nivel de servicio al cliente.

Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.

Este rubro comprende aquellos artículos destinados a su venta dentro del curso normal de las operaciones de la entidad y el importe reconocido debe ser el

costo de producción tratándose de industrias y el costo de compra si se trata de comercios. (20:713)

- ✓ Inventario máximo: cantidad máxima de existencias para la venta que la empresa está en la capacidad de almacenar y mantener, mientras es adquirida por los clientes.
- ✓ Inventario mínimo: La cantidad mínima de inventario que la empresa debe mantener para estar abastecida y cumplir con la demanda por parte de los clientes.
- ✓ Inventario de mercaderías: Lo constituyen todos los bienes que le pertenecen a la empresa, con el fin de adquirirlos para posteriormente venderlos sin ser modificados.
- ✓ Inventario de previsión: se mantiene con el fin de cubrir una necesidad futura definida. Se tiene conocimiento de una necesidad y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

Existe como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

2.4. Métodos de valuación de inventarios

La valuación de la existencia de mercancías al cerrar el periodo de liquidación anual debe establecerse en forma consistente con alguno de los métodos siguientes: (10)

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

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.

2.4.1. Costo de producción: Base de valuación consistente en agregar los costos incurridos y necesarios para producir o adquirir un bien para ser puesto a la venta. Esta forma de valuación le es aplicable a los contribuyentes que tienen un proceso de transformación, como las fábricas, en tanto que para un contribuyente que únicamente compra y vende, le corresponde utilizar otra forma.

2.4.2. Primero en entrar primero en salir (PEPS): Este método consiste en que los primeros artículos en entrar al inventario sean los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción), lo cual provoca que al finalizar el período fiscal, las existencias del inventario final queden valuadas a los costos más recientes de adquisición.

Los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio quedan reconocidas a los últimos precios de adquisición o producción, mientras que en los resultados

los costos de venta son los correspondientes al inventario inicial y a las primeras compras o costos de producción del ejercicio. (4:39)

El costo de los bienes vendidos se basa en las compras más antiguas, es decir, las primeras entradas son las primeras salidas del almacén. (18:335)

2.4.3. Promedio ponderado: Este método es el más utilizado por las empresas y consiste en calcular el costo promedio unitario de cada artículo, el cual se determina sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego dividir este resultado entre el número de unidades existentes en el inventario, más las unidades compradas, operación que se hace cada vez que hay una compra.

Debe determinarse mediante el promedio del costo de artículos similares al inicio de un periodo, adicionando el costo de artículos similares comprados o producidos durante este. (4:39)

La empresa calcula un nuevo costo promedio por unidad después de cada compra. El inventario final y el costo de los bienes vendidos se basan entonces en el mismo costo promedio por unidad. (18:335)

2.4.4. Precio histórico del bien: Esta forma de valuación se caracteriza por dejar en el inventario tantos costos como entradas existan en cada oportunidad. Cada artículo comprado conserva su valor y en tanto la legislación fiscal no lo aclare, el contribuyente puede facturar los artículos incluyendo los costos que considere a su conveniencia. Esta forma de valuación es aplicable a las empresas que distribuyen productos fácilmente identificables, por ejemplo: automóviles, maquinaria, esculturas y otros, por lo que no sería práctico aplicarlo para inventarios de mucho volumen como repuestos, tubería y otros inventarios que tienen mucho volumen y muchas medidas.

En atención a lo anterior, es preciso que los contribuyentes tomen en cuenta lo siguiente: (28)

- ✓ Evaluar la composición de las existencias para la venta, para escoger una forma de valuación fiscal.
- ✓ Los métodos de valuación de inventarios tienen dos objetivos principales: valorar el inventario final y determinar el costo de venta, el cual tiene una relación directa con el monto del Impuesto Sobre la Renta que se determine al cierre del ejercicio.

2.5. Sistemas de inventarios perpetuo y periódico

Hay dos tipos principales de sistemas contables de inventarios: sistema perpetuo y sistema periódico.

El sistema de inventarios perpetuos mantiene un registro corriente del inventario y del costo de los bienes vendidos, es decir, el inventario se actualiza perpetuamente (de forma constante). Este sistema logra un mejor control sobre el inventario. Aún en un sistema perpetuo, la empresa debe contabilizar el inventario por lo menos una vez al año. (18:273)

Un sistema de inventarios perpetuos registra lo siguiente:

- Las unidades compradas.
- Las unidades vendidas.
- La cantidad de inventario disponible.

El conteo físico capta las transacciones de inventarios que no son detectadas por el sistema electrónico (como aquellas mercancías mal colocadas, robadas o dañadas). El conteo establece la cantidad correcta de inventario final para los estados financieros y, también, sirve como una verificación de los registros perpetuos. (18:273)

Ajuste del inventario basado en un conteo físico

En un sistema de inventarios perpetuos, la cuenta de inventarios debería permanecer al corriente en todo momento. Sin embargo, el momento real del inventario disponible quizá difiera de lo que muestran los libros. Puede haber robos, daños y errores. Por tal razón, las empresas realizan un conteo físico del inventario por lo menos una vez al año. La época más común para el conteo del inventario es el fin del año. (18:286)

El sistema de inventarios periódicos se usa por lo general para bienes relativamente poco costosos. Una tienda de artículos de consumo básico, que en general no dispone de cajas registradoras con escáner óptico, no lleva un registro corriente de cada pieza de pan ni de cada llavero que vende. En cambio, el negocio cuenta su inventario en forma periódica para determinar las cantidades disponibles.

En el sistema de inventario periódico, la empresa no mantiene un registro continuo del inventario disponible, es al fin del periodo contable cuando se realiza un conteo físico del inventario disponible y aplica costos unitarios para determinar el costo del inventario final.

El inventario periódico es el recuento y valuación de existencias de mercaderías o materias primas al inicio y al final de un ejercicio contable. En otras palabras: es el acto de practicar inventario físico a todas las mercaderías o materias primas y valuarlas de acuerdo con alguno de los métodos, al inicio y al final de un ejercicio contable. (26:9)

2.6. Monitoreo de inventarios en una empresa comercializadora de combustible

2.6.1. Evaporación

Constituye un proceso físico en el que hay un margen de pérdida o cambio de estado del combustible, debido a factores como la temperatura, el ambiente y el medio de almacenamiento en el que se encuentra.

Se puede dar en diversas situaciones:

- Evaporación de combustible desde la transferencia del camión cisterna al tanque subterráneo de almacenamiento en la estación de servicio.
- Evaporación de combustible durante la transferencia de la bomba a los vehículos.
- Derrame de combustible: durante cualquiera de las actividades anteriores. Estas pérdidas están constituidas por los goteos de los surtidores antes y después del llenado.
- Evaporación del combustible del tanque subterráneo de almacenamiento o de las líneas que van hacia las bombas durante la transferencia de combustible.

2.6.2. Método de llenado de los tanques subterráneos

Existen tres métodos de llenado de los tanques subterráneos de combustible, por lo que cada estación de servicio elige el que se adapte de mejor manera a sus condiciones. (16:5)

- Método de carga por barboteo: se baja solo una parte de la manguera de llenado para servir el combustible dentro del tanque de carga.
- Método de carga sumergida: se puede realizar de dos tipos, el de manguera de llenado sumergida y el cargado por el fondo. En el primero, la manguera de llenado se extiende casi hasta el fondo del tanque. En el segundo caso, se une una manguera permanente de llenado al fondo del tanque.

2.6.3. Prueba de hermeticidad

Son los métodos utilizados para comprobar la inexistencia de fugas de hidrocarburos en las estaciones de servicio. (16:27)

Antes de la puesta en operación de una instalación nueva o modificación y/o ampliación de una existente, se deberá realizar la prueba de hermeticidad en presencia de un ingeniero responsable y un representante de la estación de servicio.

2.6.4. Detección de fugas

Se realiza mediante un equipo electrónico que detecta por medio de sensores la presencia de líquidos y vapores de gasolinas y diesel. La inspección deber ser visual en todo el sistema de tuberías, incluyendo válvulas y accesorios, a fin de detectar fugas del líquido de prueba.

2.6.5. Medición del nivel en tanques de combustible

Se refiere a la lectura continua y precisa del nivel de combustible o diesel en los depósitos de almacenamiento del combustible. Puede ser realizado con un medidor de combustible que controle los niveles con un flotador, un indicador que funcione con presión de aire o una vara simple para medir. El tanque deberá estar a nivel o superficie estable. Al verificar la marca en el medidor utilizado debe tener establecida una unidad de medida en relación a la capacidad del tanque, para posteriormente hacer una relación aritmética y obtener la cantidad de galones de combustible almacenados. Por lo que debe utilizarse una tabla del tanque para obtener la equivalencia de esta altura en volumen. Es de suma utilidad en el control y monitoreo del combustible que ingresó a los tanques desde su adquisición, el consumo para la venta y la cantidad que se tiene en existencia para la venta.

2.7. Control de inventarios

2.7.1. indicadores de gestión

Comparar y monitorear prácticas actuales con las ideales u óptimas que se esperan para una empresa, de cierto tamaño, en cierto mercado, con cierto tipo de productos.

Los indicadores de gestión ayudan a identificar ineficiencias, reducir costos y mejorar el servicio al cliente.

Nivel de servicio del inventario: es la definición y planeación de cuál va a ser la disponibilidad de producto que va satisfacer una orden determinada.

Días de inventarios: altos niveles en este indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

Valor económico del inventario: mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de la mercancía de la empresa. En un periodo de tiempo se mide el nivel del valor del inventario de producto terminado en relación con las ventas al costo, con el fin de evaluar el cumplimiento de las políticas de inventario de la empresa.

2.7.2. Exactitud en los inventarios

La calidad de los registros de inventario es uno de los factores críticos de éxito en la administración de un almacén. Se determina midiendo el número de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.

Punto de pedido: es el indicador del modelo de revisión continua, en el cual se debe lanzar una orden de abastecimiento o compra. Se calcula en base a la demanda

(demanda promedio diaria en cantidad) y el tiempo que transcurre desde el momento en que se coloca una orden, hasta que el producto se encuentre disponible.

2.7.3. Almacenamiento de inventarios

Guardar, proteger y conservar las existencias para la venta adecuadamente en un periodo de tiempo y facilitar la labor de despacho cuando se requiera.

Objetivos:

- ✓ Minimizar costo total de operación
- ✓ Suministrar los niveles adecuados de servicio
- ✓ Maximizar uso del espacio en volumen

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y AUDITORIA EXTERNA

3.1. Control Interno

Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: (6:16)

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Las personas

El control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Seguridad razonable

El control interno, por muy bien diseñado e implantado que esté, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración acerca de la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de conseguir tales objetivos se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. (6:19)

Objetivos

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales: Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: Referente a la preparación y publicación de estados financieros confiables.
- Cumplimiento: Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

3.2. Componentes de control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Éstos derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes: (6:20)

Entorno de control: El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja.

Evaluación de los riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con lo que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada.

Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse, políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación: Las mencionadas actividades, están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad

capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Eficacia

Los sistemas de control interno de las diferentes entidades funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos. Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema eficaz.

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

3.2.1. Entorno de control

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. (6:27)

El entorno de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de los

riesgos. Así mismo, influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión.

Factores del entorno de control

Integridad y valores éticos

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

Compromiso de competencia profesional

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución.

Consejo de administración y comité de auditoría

El entorno de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o el comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada e, incluso, al tipo de riesgo empresarial que se acepta.

Estructura organizativa

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. (6:34)

Asignación de autoridad y responsabilidad

Incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

3.2.2. Evaluación de los riesgos

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Categorías de objetivos

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías: (6:45)

- **Objetivos relacionados con las operaciones.** Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.
- **Objetivos relacionados con la información financiera:** Se refieren a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.
- **Objetivos de cumplimiento:** Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

Riesgos

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos. (6:53)

Circunstancias que exigen una atención especial

La presente exposición de la gestión del cambio se fundamenta en la premisa de que, debido a su impacto potencial, algunos factores deben ser objeto de una atención especial. La medida en que tales circunstancias requieran la atención de la dirección dependerá, evidentemente, de su impacto potencial.

Dichos factores son los siguientes:

- Cambios en el entorno operacional: Las modificaciones de las leyes o del entorno económico pueden traducirse en un aumento de la competencia y generar riesgos totalmente nuevos.
- Nuevos empleados: Es posible que un nuevo ejecutivo no entienda la cultura de la entidad, o que dedique toda su atención a la consecución de resultados, dejando de lado las actividades de control.
- Sistemas de información nuevos o modernizados: Normalmente unos controles que son eficaces dejan de serlo ante el desarrollo de nuevos sistemas, particularmente si esto ocurre en unos plazos excepcionalmente breves.
- Crecimiento rápido: Cuando el volumen de operaciones de la entidad aumenta rápida y significativamente, es posible que los sistemas existentes se vean sometidos a una presión tan grande que los controles dejen de funcionar.
- Nuevas tecnologías: Cuando se incorporen nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de información, es probable que resulte necesario modificar los controles internos.

3.2.3. Actividades de control

Consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. (6:67)

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable. (6:67)

Tipos de actividades de control

La categoría de una actividad de control puede venir determinada por los objetivos de control:

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores.
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes obtenidos por sucursal, región y tipo de préstamo, verifica los resúmenes, identifica las tendencias y relaciona los resultados con las estadísticas económicas y los objetivos.
- **Proceso de información:** Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos:** Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento:** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones:** Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Controles generales

Los controles generales habitualmente incluyen controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Controles de aplicación

Están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez.

Evaluación

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiados para asegurar que las directrices de la dirección se cumplen.

3.2.4. Información y comunicación

Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio.

Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Calidad de la información

La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- Contenido
- Oportunidad
- Actualidad
- Exactitud
- Accesibilidad

Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información, ya que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

Comunicación interna

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno.

Comunicación externa

Además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Medios de comunicación

La comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios o mensajes de video. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

Evaluación

El evaluador deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad.

3.2.5. Supervisión

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento y de la manera en que se adoptan las medidas necesarias.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales.

Actividades de supervisión continuada

Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

Ejemplos de actividades de supervisión continuada:

- Los diferentes directores de explotación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.

- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.

Evaluaciones puntuales

Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil. Con ocasión de dicho replanteamiento, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

Proceso de evaluación

La evaluación de un sistema de control interno constituye en sí todo un proceso. Si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales que le son inherentes.

El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación.

Metodología

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación. Se han presentado técnicas cuantitativas en publicaciones académicas y especializadas. También existen

relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de control interno.

Documentación

El nivel de documentación soporte del sistema de control interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de los puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información, etc. La pequeña y mediana empresa de modo habitual tendrá sustancialmente menos documentación escrita. (6:99)

Comunicación de deficiencias

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continuada realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros.

Una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continuada de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad.

Evaluación

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo.

3.3. Limitaciones de control interno

El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa.

Al considerar las limitaciones del control interno, tenemos que distinguir dos conceptos distintos:

- El control interno (incluso un control interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos.

Juicio

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio.

Confabulación

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallos en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

Elusión de controles por parte de la dirección

Acciones de la dirección para dejar de aplicar, por razones ilegítimas, unas políticas o unos procedimientos establecidos con el objeto de obtener un beneficio personal, mejorar la imagen de la situación financiera o encubrir el incumplimiento de leyes y reglamentos en vigor. (6:168)

Deficiencia

Es un defecto detectado, potencial o real, del control interno o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno con el fin de incrementar las posibilidades de conseguir los objetivos de la entidad.

3.4. Funciones y responsabilidades

Todos los miembros de una organización tienen alguna responsabilidad en materia de control interno. Sin embargo, la responsabilidad del sistema de control interno recae en la dirección y, en primer lugar, en el presidente o director general.

Los responsables de las áreas de finanzas y contabilidad son personas claves en cuanto a la forma en que la dirección ejerce el control, si bien todo el personal directivo tiene un papel importante en la medida que cada uno es responsable del control de las actividades de sus unidades.

Responsables

Todos los empleados de una entidad desempeñan alguna función en la operativa del control interno. Las funciones varían según el tipo de responsabilidad y grado de implicación.

La dirección

Es directamente responsable de todas las actividades de una entidad, entre ellas su sistema de control interno. Naturalmente, las responsabilidades de los diferentes niveles directivos de una entidad en relación al control interno varían, en función de su jerarquía y diferirán a menudo considerablemente, según las características de la entidad. (6:114)

Responsables de las funciones financieras

Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad.

Consejo de administración

La dirección es responsable ante el consejo de administración, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la entidad. Al seleccionar a la dirección, el consejo define sus expectativas en cuanto a integridad y valores éticos, debiendo confirmarlas mediante sus actividades de supervisión.

3.5. El Sistema de Control Interno y el Contador Público y Auditor

Audidores internos

Examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras a los mismos. El alcance de auditoría interna debería abarcar el examen y la evaluación de la suficiencia y la efectividad del sistema de control interno de la entidad así como una evaluación cualitativa de las actuaciones individuales para cumplir con las responsabilidades asignadas. Los auditores internos deberían:

- Revisar la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos.
- Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la eficiencia en el empleo de recursos.

- Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos.

Audidores externos

Aportan a la dirección y al consejo de administración un punto de vista objetivo e independiente, y contribuyen a la consecución de los objetivos de información financiera operativos y de cumplimiento de los requisitos legales de la entidad.

Un auditor debe adquirir conocimientos suficientes del sistema de control de una entidad para planificar su auditoria. Pueden proporcionar información útil a la dirección en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el control interno:

- Comunicando las conclusiones de la auditoria, los resultados de la revisión analítica y la recomendaciones para tomar las medidas necesarias para conseguir los objetivos de la entidad.
- Comunicando las conclusiones sobre las deficiencias del control interno detectadas, así como sus recomendaciones de mejora.

3.6. Norma Internacional de Auditoría 210

Acuerdo de los términos del encargo de Auditoría

Esta Norma Internacional de Auditoría trata de las responsabilidades que tiene el auditor al acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los responsables del gobierno de la entidad. (22:137)

Objetivo

El objetivo del auditor es aceptar o continuar con un encargo de auditoría únicamente cuando se haya acordado la premisa sobre la que la auditoría se va a realizar mediante:

- La determinación de si concurren las condiciones previas a una auditoría; y
- La confirmación de que existe una comprensión común por parte del auditor y de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad acerca de los términos del encargo de auditoría.

Acuerdo de los términos del encargo de auditoría

El auditor acordará los términos del encargo de auditoría con la dirección o con los responsables del gobierno de la entidad, según corresponda.

Los términos del encargo de auditoría acordados se harán constar en una carta de encargo u otra forma adecuada de acuerdo escrito, e incluirán:

- El objetivo y el alcance de la auditoría de los estados financieros
- Las responsabilidades del auditor
- Las responsabilidades de la dirección
- La identificación del marco de información financiera aplicable para la preparación de estados financieros

- Una referencia a la estructura y contenido que se espera de cualquier informe emitido por el auditor y una declaración de que pueden existir circunstancias en las que el contenido y la estructura del informe difieran de lo esperado.

Control Interno

La dirección mantiene el control interno que considera necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debida a fraude o error. El control interno, independientemente de su eficacia, únicamente puede proporcionar a la entidad una seguridad razonable de que alcanzará sus objetivos de información financiera, dadas las limitaciones inherentes al control interno.

3.7. Norma Internacional de Auditoría 265

Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad

Esta Norma Internacional de Auditoría trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. (22:304)

Objetivo

El objetivo del auditor es comunicar adecuadamente a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección las deficiencias en el control interno identificadas durante la realización de la auditoría y que, según el juicio profesional del auditor, tenga la importancia suficiente para merecer la atención de ambos.

Deficiencia en el control interno

Existe una deficiencia en el control interno cuando:

- Un control está diseñado, se implementa u opera de forma que no sirve para prevenir, o detectar y corregir incorrecciones en los estados financieros oportunamente;
- No existe un control necesario para prevenir, o detectar y corregir, oportunamente, incorrecciones en los estados financieros.

Deficiencia significativa en el control interno

Deficiencia o conjunto de deficiencias en el control interno que, según el juicio profesional del auditor, tiene la importancia suficiente para merecer la atención de los responsables del gobierno de la entidad.

El auditor comunicará a los responsables del gobierno de la entidad, por escrito y oportunamente, las deficiencias significativas en el control interno identificadas durante la realización de la auditoría.

El auditor incluirá en la comunicación escrita sobre las deficiencias significativas en el control interno:

- Una descripción de las deficiencias y una explicación de sus posibles efectos;
- Información suficiente para permitir a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección comprender el contexto de la comunicación.

3.8. Norma Internacional de Auditoría 300

Planificación de la Auditoría de Estados Financieros

La planificación de una auditoría implica el establecimiento de una estrategia global de auditoría en relación con el encargo y el desarrollo de un plan de auditoría. Una planificación adecuada favorece la auditoría de estados financieros en varios aspectos, entre los siguientes: (22:319)

- Ayuda al auditor a prestar una atención adecuada a las áreas importantes de la auditoría.
- Ayuda al auditor a identificar y resolver problemas potenciales oportunamente.
- Ayuda al auditor a organizar y dirigir adecuadamente el encargo de auditoría, de manera que éste se realice de forma eficaz y eficiente.
- Facilita la selección de miembros del equipo del encargo con niveles de capacidad y competencia adecuados para responder a los riesgos previstos, así como la asignación apropiada del trabajo de dichos miembros.
- Facilita la dirección y supervisión de los miembros del equipo del encargo y la revisión de su trabajo.

Participación de miembros clave del equipo del encargo

El socio del encargo y otros miembros clave del equipo del encargo participarán en la planificación de la auditoría, incluida la planificación y la participación en la discusión entre los miembros del equipo de encargo.

Actividades de planificación

El auditor establecerá una estrategia global de auditoría que determine el alcance, el momento de realización y la dirección de la auditoría, y que guíe el desarrollo del plan de auditoría.

Para establecer la estrategia global de auditoría, el auditor:

- Identificará las características del encargo que definen su alcance
- Determinará los objetivos del encargo en relación con los informes a emitir
- Considerará los factores que, según el juicio profesional del auditor, sean significativos
- Considerará los resultados de las actividades preliminares del encargo
- Determinará la naturaleza, el momento de empleo y la extensión de los recursos necesarios para realizar el encargo.

Documentación

El auditor incluirá en la documentación de auditoría:

- La estrategia global de auditoría
- El plan de auditoría
- Cualquier cambio significativo realizado durante el encargo de auditoría en la estrategia global de auditoría o en el plan de auditoría, así como los nuevos motivos de dichos cambios.

3.9. Norma Internacional de Auditoría 315

Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno

El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material. (22:335)

Riesgo de negocio: derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

Procedimientos de valoración del riesgo: procedimientos de auditoría aplicados para obtener conocimiento sobre la entidad y su entorno, incluido su control interno, con el objetivo de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones concretas contenidas en éstos.

Los procedimientos de valoración del riesgo incluirán los siguientes:

- Indagaciones ante la dirección, ante las personas adecuadas de la función de auditoría interna (en caso de que exista esta función) y ante otras personas de la entidad que, a juicio del auditor, puedan disponer de información que pueda facilitar la identificación de los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error.
- Procedimientos analíticos
- Observación e inspección

El auditor obtendrá conocimiento de lo siguiente:

- Factores relevantes sectoriales y normativos, así como otros factores externos.
- La naturaleza de la entidad
- La selección y aplicación de políticas contables por la entidad, incluidos los motivos de cambios en ellas.
- Los objetivos y las estrategias de la entidad
- La medición y revisión de la evolución financiera de la entidad.

Finalidad del control interno

El control interno se diseña, implementa y mantiene con el fin de responder a los riesgos de negocio identificados que amenazan la consecución de cualquiera de los objetivos de la entidad referidos a:

- La fiabilidad de la información financiera de la entidad
- La eficacia y eficiencia de sus operaciones y
- El cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

3.10. Norma Internacional de Auditoría 330

Respuesta del auditor a los riesgos valorados

El objetivo del auditor es obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto a los riesgos valorados de incorrección material mediante el diseño e implementación de respuesta adecuadas a dichos riesgos. (22:409)

Procedimiento sustantivo: procedimiento de auditoría diseñado para detectar incorrecciones materiales en las afirmaciones.

Los procedimientos sustantivos comprenden:

- Pruebas de detalle (de tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar)
- Procedimientos analíticos sustantivos.

Prueba de controles: procedimiento de auditoría diseñado para evaluar la eficacia operativa de los controles en la prevención o en la detección y corrección de incorrecciones materiales en las afirmaciones.

El auditor diseñará y realizará pruebas de controles con el fin de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre la eficacia operativa de los controles relevantes si:

- La valoración de los riesgos de incorrección material en las afirmaciones realizada por el auditor comporta la expectativa de que los controles estén operando eficazmente
- Los procedimientos sustantivos por sí mismos no pueden proporcionar evidencia de auditoría suficiente y adecuada en las afirmaciones.

Evaluación de la eficacia operativa de los controles

Para la evaluación de la eficacia operativa de los controles relevantes, el auditor evaluará si las incorrecciones que se han detectado mediante los procedimientos sustantivos indican que los controles no están funcionando eficazmente.

Documentación

En la documentación de auditoría el auditor incluirá:

- Las respuestas globales frente a los riesgos valorados de incorrección material en los estados financieros, y la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos de auditoría posteriores aplicados.
- La conexión de dichos procedimientos con los riesgos valorados en las afirmaciones.
- Los resultados de los procedimientos de auditoría, incluidas las conclusiones cuando éstas no resulten claras.

3.11. Control interno de inventarios

El control interno de inventarios está vinculado con las actividades de compra, fabricación, distribución, venta y consignación. Un adecuado control interno exige que los inventarios sean debidamente pedidos, recibidos, controlados, segregados, usados, contados físicamente, embarcados y facturados.

Aspectos a considerar en el control de inventarios:

- ✓ Que el método de valuación seleccionado por la empresa sea el más adecuado a sus características y necesidades.
- ✓ Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro: La segregación de funciones en cuanto a la adquisición, recepción, almacenaje y embarque, evita que un departamento o persona controle todas las fases de una transacción.
- ✓ Registro oportuno de la inversión en inventarios y del pasivo correspondiente: Tiene como objeto asegurar que se estén registrando en su totalidad dichas inversiones y obligaciones dentro del periodo correspondiente.
- ✓ Control de las devoluciones: Debe permitir asegurar que las mismas sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo al que correspondan.
- ✓ Custodia física adecuada de los inventarios: Debe existir acceso restringido a zonas de almacenaje, producción y embarques, con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo físico de estos bienes.
- ✓ Inventarios físicos: Deberá existir una planeación adecuada de la toma periódica de los inventarios físicos, así como de su recopilación, valuación y comparación con registros contables.
- ✓ Comparación periódica de la suma de los registros auxiliares con el saldo de la cuenta de mayor correspondiente: Es necesario verificar periódicamente la igualdad entre el saldo de las cuentas de mayor y la suma de registros auxiliares, e investigar y ajustar las diferencias.
- ✓ Comprobación de los inventarios físicos por personal interno independiente: Es conveniente que personal distinto (por ejemplo auditoría interna) de quien autoriza, custodia, registra y tenga acceso a los almacenes lleve a cabo comprobaciones de que los inventarios físicos han sido efectuados, adecuadamente.

- ✓ Adecuada protección a la entidad mediante la contratación de seguros: Una medida complementaria de control interno, desde el punto de vista de la protección de los inventarios, lo constituye un adecuado plan de seguros.

3.12. Técnicas de recopilación de evidencia

Cuestionario

Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la manera en que se aplique. (17:269)

Entrevista

Esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúna con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. (17:269)

Pruebas de cumplimiento

Es la comprobación de que uno o más procedimientos de control interno estuvieron operando con efectividad durante el periodo de revisión.

Pruebas sustantivas

Están diseñadas para llegar a una conclusión con respecto al saldo de una cuenta, sin importar los controles internos sobre los flujos de transacciones que se reflejan en el saldo de esa cuenta. Incluyen técnicas como: confirmaciones, observación física, cálculo, inspección, investigación, etc.

Verificación de documentos

Los documentos brindan los detalles de las transacciones realizadas. Tienen que estar pre numerados para prevenir el hurto y la ineficiencia (como en el caso de las facturas). (18:380)

3.13. Evidencia de auditoría

Al decidir cuales procedimientos de auditoría se van a utilizar, existen categorías amplias de evidencia entre las cuales el auditor puede escoger. Las cuales son: (2:167)

- Examen físico
- Confirmación
- Documentación
- Procedimientos analíticos
- Interrogatorio al cliente
- Observación

3.13.1. Examen físico

El examen físico es la inspección o conteo que hace el auditor de un acto tangible. A menudo está asociado con el inventario y el efectivo, pero también se aplica a la verificación de valores, documentos por cobrar y los activos fijos tangibles. Es un medio directo para verificar que en realidad existe un activo (objetivo de existencia).

3.13.2. Confirmación

La confirmación se refiere a la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera persona independiente para verificar la precisión de la información que ha solicitado el auditor. (2:168)

3.13.3. Documentación

La documentación es el examen que hace el auditor de los documentos y registros del cliente para apoyar la información que es ó debe ser incluida en la información

financiera. La documentación que examina el auditor son registros que utiliza el cliente para proporcionar información al realizar sus actividades de manera organizada.

La integración de la información es ordenar y sistematizar los datos que se recolectaron de las áreas involucradas en el estudio, para poder preparar un análisis.

3.13.4. Procedimientos analíticos

En los procedimientos analíticos se utilizan comparaciones y relaciones para determinar si los balances de cuenta u otros datos son razonables.

3.13.5. Interrogatorio

Interrogar es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a las preguntas del auditor. Posteriormente el auditor realiza pruebas de auditoría mediante el uso de documentos y observaciones para determinar si las operaciones se registran (objetivo de integridad) y se autorizan (objetivo de existencia) de forma indicada.

3.13.6. Observación

Es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades. Consiste en ver un proceso o procedimiento que otros llevan a cabo, por ejemplo, la observación por parte del auditor, del conteo físico de inventarios efectuado por personal de la entidad o del desempeño de actividades de control.

CAPITULO IV

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

4.1. Políticas y procedimientos

Las políticas dicen “Qué hacer”, y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso “Cómo hacerlo”. Las políticas muestran lo que la Dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas. A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos. A partir del desarrollo de procedimientos, se descubren y proponen las políticas que la organización requiere. (1:38)

Tanto las políticas, como los procedimientos deben tener un propósito bien definido. Por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder de vista el propósito correspondiente. Una política es reforzada e implantada a través de al menos un procedimiento y todo procedimiento es reforzado con al menos una política.

La forma de asegurar que las políticas, métodos o procedimientos se mejoren, es poniéndolos por escrito para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal. (1:38)

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.

4.1.1. Políticas

Guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. (17:246)

Las políticas se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permite agilizar el proceso de toma de decisiones, facilita la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios y sirve de base para una constante y efectiva revisión.

Una política es: (1:28)

- Un enunciado que señala criterios guías para tomar decisiones.
- Una decisión rutinaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia dónde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

Surgimiento de las políticas

Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización, en proceso de planeación, de atención a visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de pedidos, de contratación y evaluación de personal, entre otras.

Utilidad de las políticas

Ayudan a evitar procesos lentos, defectos y pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión. (1:28)

Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades.

Características de una política:

- Establece lo que la administración de la empresa quiere o prefiere que se haga.
- No dice cómo proceder (eso lo establece el procedimiento).
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la administración.
- Tiende a darle consistencia a la operación.
- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Cumplimiento de una política

Puesto que se ha dedicado tiempo y esfuerzo al diseño de políticas, es muy importante que la empresa se asegure que son cumplidas, algunas sugerencias para verificar su cumplimiento: (1:29)

- Con mucha disciplina por parte de la administración para respetar las políticas.
- Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.

- Antes de aprobarla, analizar con mucho cuidado sus pros y contras. Para seleccionar la más adecuada.
- Involucrar en el diseño de las políticas a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.
- Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, memorándum, boletines internos, pláticas, planes y manuales.
- Lograr que el personal involucrado comprenda claramente los beneficios y el porqué de la política.
- Realizar periódicamente auditorias para verificar en base a evidencia específica el apego a las políticas.

4.1.2. Procedimientos

Dentro de la operación cotidiana y regular de cualquier organización o empresa, se realiza diversas actividades que es necesario estandarizar para efectuarlas con mayor efectividad. A este propósito están encaminados los procedimientos.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (17:245)

Para evitar improvisaciones y pérdidas de tiempo, es preferible invertir el tiempo necesario en estudiar cuál es la mejor forma de hacer las cosas, qué tipo de información se requiere, qué formatos o papelería se va a utilizar y en qué momento deben ser formulados, cuál debe ser el flujo que deben seguir dichos formatos, así como la realización de esa actividad.

Un procedimiento está plasmado por escrito bajo dos formas:

- A través de una descripción detallada.
- a través de un diagrama.

La descripción de un procedimiento puede adoptar los siguientes estilos:

- De redacción continua: Se detallan descriptivamente en bloque lo que se debe realizar.
- Forma de libreto, el cual tiene dos presentaciones: por operación y por puesto. Por operación es cuando se titulan los pasos a seguir para la realización de una actividad y su respectiva instrucción descriptiva. Por descripción de puesto, se titulan las personas que intervienen en la realización del procedimiento y su respectiva actividad a realizar.
- Como hoja de instrucción de trabajo: Se establecen las operaciones a realizar con su respectiva instrucción, mediante formatos ya definidos para realizarlo.

4.2. Manual

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
(25:60)

Se identifica como el registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos del personal de una empresa.

Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. En los manuales se encuentra de forma sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.
(25:60)

Puede definirse también como un libro que contiene lo más sustancial de un tema y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de

conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas, porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

4.2.1. Objetivos

Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor estandarización. (25:65)

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica.

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

4.2.2. Ventajas

Los manuales son instrumentos que hacen posible llevar control tanto del personal de una empresa como de las políticas, estructura organizacional, procedimientos y otras prácticas de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo, ya que vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, convirtiéndose en manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

4.3. Manuales como herramientas y medios de comunicación

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una empresa (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.(17:244)

Es preciso que la comunicación se produzca mediante la expresión escrita, ya que a partir de las palabras como objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, relaciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones, ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes de la empresa.

Las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento.

Los manuales hacen que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.

4.4. Manuales de políticas y procedimientos

“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.” (17:245)

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

Los manuales de políticas y procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo. Permiten conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa. Es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos prescritos al desempeñar sus funciones. (25:70)

4.4.1. Contenido de los manuales de políticas y procedimientos

Todo manual debe estar diseñado en base a las características y necesidades de la empresa, el siguiente es un contenido de referencia: (17:253)

1. Portada
2. Índice
3. Introducción
4. Organigrama
5. Contenido (Listado de procedimientos)
6. Políticas
7. Procedimientos
8. Diagramas de flujo
9. Formularios o formas impresas

Portada o identificación

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre de la organización.
- ✓ Denominación y extensión del manual. Debe anotarse el área al que corresponde.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de páginas.
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Índice

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del manual.

Introducción

Es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. (17:255)

Organigrama de la empresa

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (17:250)

Contenido

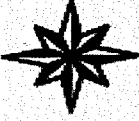
Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente: (17:257)

- ✓ **Objetivo:** Explicar el propósito que se pretenda cumplir con el procedimiento.
- ✓ **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** esfera de acción que cubre el procedimiento.
- ✓ **Responsables:** Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
- ✓ **Políticas o normas de operación:** criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

- ✓ Concepto: palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual. (17:257)

- ✓ Procedimiento: presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. (17:257)

Formato de procedimiento

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha (4)	
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página (5)	De
		Sustituye a	
		Página (6)	De
		Fecha	

Nombre del procedimiento (3)		
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)

10		
Elaboró	Revisó	Autorizó

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. P 258

Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones (17:259)

- Logotipo de la organización: expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
- Denominación: nombre de la organización y del documento.
- Procedimiento: nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
- Fecha: día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
- Página_de_: en el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
- Número de operación: se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
- Responsables: nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
- Descripción: expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización: nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento. (9:259)

Diagramas de flujo

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción descrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama. (17:259)

Formas impresas o impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de concepto. En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

Glosario de términos

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados en el contenido.

4.5. Diagrama de Flujo

Técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos y son idóneos para representar el flujo de los pasos a seguir. Muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (general), hasta los puestos que intervienen (detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además el equipo que se utilice en cada caso.

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. (17:298)

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento, por lo que es recomendable usar la menor cantidad posible de símbolos.

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para: (1:39)

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas.

4.5.1. Símbolos usados en los diagrama de flujo

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas, P 300

4.5.2. Ventajas de los Diagramas de Flujo

Proporcionan una comprensión del conjunto: Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión. (1:42)

Facilitan la comunicación: Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen (sin tantas palabras y confusiones) el proceso a otras personas y departamentos. Descubren las oportunidades para mejorar: La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o “ciclos”, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades.

Elaboración de un diagrama de flujo para apoyo en el desarrollo de procedimientos. Un diagrama es más útil en la medida que sea más compacto. Se recomienda que el diagrama de flujo tenga un máximo de veinte pasos.

Pasos recomendables a seguir para elaboración de un diagrama de flujo:

- Enlistar las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.
- Utilizar los símbolos ya mostrados y definir la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos involucrados en el procedimiento.
- Asegurarse que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los “SI” y los “NO”.

- Verificar que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con un verbo de acción (comprar, firmar, revisar, aceptar, aprobar, devolver, sellar, etiquetar, etc.).
- Revisar que el diagrama esté completo. Que todo lo que se hace en la realidad, corresponda a lo allí plasmado.
- Identificar en el diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del procedimiento correspondiente.

4.6. Procedimiento general para la elaboración de manuales

4.6.1. Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Responsables: Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. (17:264)

Delimitación del universo de estudio: Los responsables de preparar los manuales administrativos tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, deben evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización. (17:265)

Estudio preliminar: Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar.

Fuentes de información: Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. (17:265)

4.6.2. Preparación del proyecto

Una vez recabados los elementos preliminares para elaborar el manual debe prepararse el documento de partida que quedará integrado de la siguiente manera:

Propuesta técnica, que debe incluir: (17:266)

- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
- Alcance: área de influencia que abarca el manual en cuanto a ubicación en la estructura orgánica.
- Justificación: demostración de la necesidad del manual en función de las ventajas que reportará a la organización.
- Antecedentes: recuento de todos los manuales preparados con anterioridad.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para elaborarlo.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que requiere su elaboración.

- **Resultados:** beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
- **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo, que debe especificar: (17:267)

- **Identificación:** nombre del manual.
- **Responsable(s):** unidad o grupo que tendrá a su cargo la elaboración del manual.
- **Área(s):** componentes de la estructura orgánica involucrados.
- **Clave:** número progresivo de las actividades estimadas.
- **Actividades:** pasos específicos que tienen que darse para captar y procesar los datos.
- **Fases:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.

4.7. Estructura organizacional

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Es la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Con una estructura organizacional, una empresa adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adquisición. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. (17:250)

Criterios a considerar en la estructura organizacional:

- Jerarquización de puestos: a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades.
- División del trabajo: a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas.
- Definición de puestos: a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas.
- Asignación de tareas: a través de la separación de funciones, de las actividades y tareas dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido.
- Funciones: es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura organizacional, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

4.7.1. Organigrama

Es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones,

niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (17:124)

El organigrama es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Criterios fundamentales para su preparación:

- **Precisión:** deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- **Sencillez:** debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente.
- **Uniformidad:** para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.
- **Presentación:** su funcionalidad depende de su formato y estructura, por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- **Vigencia:** para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado.

Diseño de un organigrama

Forma: como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades. (17:129)

Líneas de conexión: se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones entre las unidades que integran la estructura organizacional.

Relación lineal: en ella, la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en la gráfica de la organización. (17:135)

Relación de autoridad funcional: representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. (17:136)

Relación de coordinación: tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización.

Relación de asesoría: existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. (17:138)

CAPÍTULO V
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO, APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES
(CASO PRÁCTICO)

5.1. Antecedentes

Estación de Servicio la Palma, S.A. es una empresa constituida legalmente bajo las leyes de Guatemala. Cuenta con una estación de servicio, ubicada en la ciudad de Guatemala. Se caracteriza principalmente por ser una gasolinera, ya que se dedica a la venta de combustibles en pista, suministra gasolina súper, regular y diesel.

Adicionalmente cuenta con tienda de conveniencia, para ofrecer mayor variedad de productos a los clientes, dentro de la cual se ofrecen los productos siguientes: de consumo básico, bebidas, medicinas, comida rápida, diversos repuestos para vehículos, lubricantes, aceites y refrigerantes. También presta los servicios de revisión y suministro de agua, aire, engrase de motor y lavado de chasis, lavado y encerado del carro en general.

La empresa fue inscrita en el mes de enero del año 2010 y está organizada en las áreas siguientes: Compras, Ventas, Contabilidad, Administración e Inventarios

Tanques según el certificado de funcionalidad

- ✓ Tanque para almacenamiento de gasolina súper, con capacidad de 4,000 galones cada uno, material de acero, diámetro de 84 pulgadas, largo de 216 pulgadas y con bombas tipo succión.
- ✓ Tanque para almacenamiento de gasolina regular, con capacidad de 4,000 galones cada uno, material de acero, diámetro de 84 pulgadas, largo de 216 pulgadas y bombas tipo succión.

- ✓ Tanque de almacenamiento de diesel, con capacidad de 5,000 galones cada uno, material de acero, diámetro 84 pulgadas, largo de 216 pulgadas y con bombas tipo succión.

Permisos

- ✓ Cuenta con la licencia otorgada por la Dirección General de Hidrocarburos, dependencia del Ministerio de Energía y Minas, para transportar petróleo y productos petroleros, en cisterna con 4 compartimientos y capacidad de 9,000 galones.
- ✓ Certificación de calibración de tanques, por parte de la Dirección de Hidrocarburos.
- ✓ Licencia para operar estación de servicio de productos petroleros, de la Dirección General de Hidrocarburos.

Está sujeta al pago y declaración de los siguientes impuestos:

- ✓ Impuesto al valor agregado (IVA).
- ✓ Impuesto sobre la renta (ISR), régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.
- ✓ Impuesto a la distribución de petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo (IDP).
- ✓ Impuesto de Solidaridad (ISO).

Derivado del alto volumen de operaciones de la empresa, la volatilidad del inventario y la falta de segregación de funciones al personal, surge la necesidad de contratar a la firma de auditoría García y Asociados, para que elabore un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios, que contenga los principales lineamientos y normativas para que se desempeñen las operaciones de forma sistemática y que deben cumplirse para tener un control estricto de las entradas y salidas del inventario.

5.2. Carta de solicitud de servicios

Guatemala, 05 de enero del 2016



Señores:

García y Asociados

Contadores públicos y auditores

Dirección 7ma. Avenida 7-85 zona 10

Presente

La empresa Estación de Servicio la Palma, S.A. solicita a su apreciable firma una propuesta de servicios profesionales para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios de la empresa.

La empresa está dirigida principalmente a la comercialización de combustible y se encuentra conformada por una estación de servicio central y tres sucursales.

Se les requiere hacer llegar por escrito la confirmación de la recepción de la presente solicitud de servicios y si están en la disposición de presentar la propuesta correspondiente.

Sin otro particular nos suscribimos de ustedes muy atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Antonio Juárez'.

Licenciado Antonio Juárez

Gerente General

Estación de Servicio la Palma, S.A.

5.3. Propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 07 de enero del 2016

Licenciado
Antonio Juárez
Gerente General
Estación de Servicio la Palma, S.A.



Estimado licenciado Juárez

Es un gusto atenderle y presentarle una propuesta de servicios profesionales respecto a la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios de la empresa Estación de Servicio la Palma, correspondiente al periodo 2015.

En la firma de auditoría se pone a disposición, la experiencia y profesionalismo con que cuenta cada miembro de nuestro equipo de trabajo, para brindar servicios de calidad y valor agregado, a un precio razonable.

Nuestro compromiso es apoyar a nuestros clientes a ser exitosos, trabajando de una manera eficiente, asesorando en las decisiones y aportando recomendaciones para mejorar el rendimiento de la empresa.

Agradecemos su confianza y oportunidad para presentarle la propuesta, estamos a la completa disposición de proveerle cualquier información que estime conveniente.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Augusto Marroquín', written over a circular stamp or seal.

Licenciado Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor

A) Alcance del trabajo

El alcance de este trabajo será dirigido a conocer el entorno de la empresa respecto a:

- Las directrices emitidas por la alta gerencia para el área de inventarios.
- Personal y ejecutivos que proporcionen información clave para elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios.
- Principales procesos del área de inventarios.
- Estructura organizacional que proporcione información de los niveles de autoridad y responsabilidad.

B) Plan de visitas

Hemos programado realizar visitas periódicas a la empresa para mantener una comunicación constante con el personal de la empresa:

- | | |
|---|------------------------|
| • Primera visita | 20 de enero del 2016 |
| • Segunda visita | 29 de enero del 2016 |
| • Tercera visita, presentación del manual | 15 de febrero del 2016 |
| • Visita final, para presentación de manual | 15 de marzo del 2016 |

C) Personal clave

El desarrollo del trabajo será realizado por dos profesionales a cargo de la ejecución de todo lo necesario para obtener resultados satisfactorios

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| • Nancy García Gutierrez | Auditora |
| • Augusto Marroquín López | Auditor y supervisor |

D) Informes

Como resultado de nuestro trabajo emitiremos los siguientes informes:

- Manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios.
- Informe de las deficiencias del control interno en operación, respecto al área de inventarios de la empresa y las recomendaciones correspondientes (si procediera).

E) Honorarios profesionales

Nuestra filosofía es brindar servicios de calidad a un monto razonable, por lo que el costo de nuestros servicios se fija en base al tiempo invertido por parte del personal, dependiendo del grado de experiencia y responsabilidad.

Por lo que se estima que los honorarios ascienden a treinta mil quetzales (Q 30,000.00) incluido el IVA. Debiendo ser cancelados de la siguiente manera:

- 40% de anticipo al inicio del trabajo.
- 60% final en la entrega del manual requerido.

Manejamos un principio de confidencialidad, por lo que todos los datos e información obtenida en nuestro trabajo, será empleada única y exclusivamente para la elaboración del manual de políticas y procedimientos del área de inventarios.

Cualquier información adicional, con mucho gusto le atenderemos.



Licenciado Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor

5.4. Carta de aceptación

Guatemala, 12 de enero del 2016

Licenciado
Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor
Ciudad de Guatemala



Estimado licenciado Marroquín

Le saludo muy atentamente, deseando que sus actividades se realicen con éxito. Evaluamos la propuesta de servicios por usted presentada y consideramos que cumple con todos los requerimientos para desempeñar lo solicitado.

Por medio de la presente, hacemos de su conocimiento que los directivos de la empresa Estación de Servicio la Palma, han aprobado la propuesta de servicios con fecha de presentación el día 07 de enero del año 2016, correspondiente a la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios. Por lo que ponemos a su disposición la información y personal necesario para llevar a cabo el trabajo asignado.

El trabajo deberá ser iniciado a más tardar el día 20 de enero del año 2016.

Sin otro particular, me despido cordialmente.

Atentamente

Licenciado Antonio Juárez
Gerente General
Estación de Servicio la Palma, S.A.

5.5. Nombramiento interno de la firma de auditoría

Guatemala, 13 de enero del 2016

Señorita
Nancy García



Por este medio se le nombra para realizar el trabajo especial de elaboración de un manual de políticas y procedimientos en el área de inventarios, de la empresa Estación de Servicio la Palma, S.A.

El alcance de este trabajo será:

- Directrices emitidas por la alta gerencia para el área de inventarios.
- Personal y ejecutivos que proporcionen información clave para elaboración del manual.
- Principales procesos del área de inventarios.
- Estructura organizacional que proporcione información de los niveles de autoridad y responsabilidades.

El trabajo deberá ser realizado por el periodo correspondiente del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2015.

El producto final de este trabajo será la entrega de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios e informe de hallazgos (si procediera).

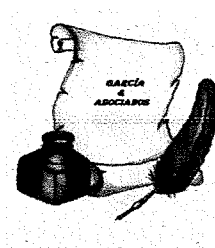
Sin otro particular, me suscribo

Atentamente;

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Augusto Marroquín', written over a horizontal line.

Licenciado Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor

5.6. Planificación



Guatemala, 14 de enero del 2016

1. Entorno de control

La empresa cuenta con un código de ética y conducta, pero es de total desconocimiento para el personal, por lo que los empleados no entienden que comportamiento es aceptable o no y desconocen qué hacer si se encuentran en algún comportamiento indebido.

Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas, pero no se comunican formalmente para que sean conocidas por todos los colaboradores de la empresa.

No existen descripciones formales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones de cada empleado. Por lo que no se tiene estipulado hasta qué grado los empleados han de ejercer su propio juicio y cuál es el grado de supervisión necesaria.

No se analizan las habilidades y conocimientos necesarios del personal para desempeñar los trabajos adecuadamente, pero si es evidente que los empleados tienen la mejor disposición para ejecutar sus operaciones eficientemente.

El nivel gerencial de la empresa es estable, no ha existido rotación excesiva del personal de supervisión ni se ha presentado a nivel general renuncias inesperadas.

Todas las operaciones de la empresa quedan respaldadas en la documentación correspondiente y es operada por el departamento contable, que es dirigido por el contador general y supervisado por el gerente financiero. Por lo que toda la documentación está protegida del acceso o uso no autorizado por el resto del personal.

La estructura organizacional no está claramente definida en el organigrama de la empresa, por lo que los empleados no comprenden claramente cuáles son sus responsabilidades de control ni los niveles de conocimiento requeridos en función de sus cargos.

No hay comunicación formal ni clara a los gerentes de las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades del área que tienen a cargo. Pero si cuentan con el tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente.

La asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados no se hace de una forma sistemática ni formal, frecuentemente se hace por medio de reuniones y se instruye verbalmente. No existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad ni el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.

La alta gerencia no realiza reuniones periódicas con los empleados para revisar su rendimiento profesional ni proponer medidas para mejorar.

2. Alcance del trabajo

El alcance de este trabajo será:

- Directrices emitidas por la alta gerencia para el área de inventarios.
- Personal y ejecutivos que proporcionen información clave para elaboración del manual.
- Principales procesos del área de inventarios.
- Estructura organizacional que proporcione información de los niveles de autoridad y responsabilidades.

3. Muestra

Muestreo por atributos de elementos que enriquezcan la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios:

- Todos los procesos de gestión de inventarios.
- Personal que ejecute procesos clave para cumplir objetivos de control y salvaguarda de inventarios.
- Ejecutivos que emitan autorización y son responsables ante la gerencia general del manejo adecuado en las entradas, salidas y documentación de respaldo de las operaciones de los inventarios.
- Documentación relacionada a procesos que sean útiles para elaboración del manual de políticas y procedimientos.

Personal clave de la empresa:

Licenciado Antonio Juárez

Licenciado Pablo Méndez

Gerente General

Gerente Financiero

4. Exposición a riesgos

Riesgos inherentes:

- Riesgos de volatilidad por la variación en la temperatura ambiente.
- Riesgo de robo, por parte del personal o terceros ajenos a la empresa.
- Riesgo de error por parte del personal en la medición diaria de inventarios.

Riesgos de control:

- Fallas en los controles de acceso.
- Que no se realicen conciliaciones diarias del combustible despachado con las ventas reportadas.
- Pérdida de correlatividad en el uso de documentos.

5. Técnicas de recopilación de información

Para desarrollo del trabajo y recopilación de la información necesaria para hacerlo, se hará uso de las técnicas siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Narrativas de operaciones
- Revisión de documentos
- Narrativa de políticas y procedimientos
- Elaboración de flujogramas

6. Cronograma de actividades de la firma de auditoría

No	Actividad	Enero 2016				Febrero 2016				Marzo 2016				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	Primera visita para recopilación de información y evidencia del trabajo.													
2	Segunda visita para realizar cuestionarios y narrativas de operaciones.													
3	Verificación de documentos que soportan las operaciones del inventario.													
4	Realización de carta a la gerencia de los hallazgos en el área de inventarios.													
5	Elaboración de manual de políticas y procedimientos de inventarios.													
6	Presentación de borrador del manual a supervisor de auditoría.													
7	Visita final para entrega de manual de políticas y procedimientos.													

7. Recursos

Se hará uso de los siguientes recursos:

- Físicos: 2 computadoras, hojas de papel bond y diversos accesorios de escritorio.
- Financieros: El costo de hora hombre para el auditor asignado al trabajo de campo asciende a Q 12.50 y para el auditor supervisor es de Q 25.00
- Humanos: 1 Auditor ejecutor del trabajo de campo y 1 Auditor supervisor y responsable ante el cliente.

8. Fechas clave

Primera visita	20 de enero del 2016
Segunda visita	29 de enero del 2016
Visita final, para presentación de manual	15 de marzo del 2016

9. Documentos a presentar

El resultado final del trabajo en informes a presentar son los siguientes:

- Manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios.
- Informe de las deficiencias del control interno en operación, respecto al área de inventarios de la empresa y las recomendaciones correspondientes.



Licenciado Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor

5.7. Cuestionario de obtención primaria de información

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA CUESTIONARIO DE OBTENCIÓN PRIMARIA DE INFORMACIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Objetivo: obtener información primaria.

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
1	¿El encargado de inventarios conoce qué comportamiento es aceptable o no en el desempeño de sus funciones en cuanto al código de conducta de la empresa?		X	El encargado de inventarios no conoce el código de conducta de la empresa.
2	¿El trato diario con los clientes se hace de forma honesta e igualitaria? ¿Se venden bienes de calidad a un precio justo?	X		No se mezcla de agua en el combustible que se vende, ni se despacha menos producto del cobrado.
3	¿Existen sanciones formales comunicadas al personal en caso de incumplimiento de políticas y procedimientos de conducta?		X	El personal no está informado respecto a las sanciones recibidas en caso de incumplimiento de normas de conducta.
4	¿Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas de conducta establecidas del personal involucrado con el manejo de inventario?		X	No se presta atención a las políticas de conducta.

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
CUESTIONARIO DE OBTENCIÓN PRIMARIA DE INFORMACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
5	¿El gerente general analiza formal o informalmente la capacidad de cada empleado para ejercer su propio juicio en cuanto a tareas específicas de su puesto?		X	No hay análisis en cuanto al desempeño del personal.
6	¿Se analizan los conocimientos y habilidades del encargado de inventarios para medición diaria de los combustibles?	X		Es una persona que conoce el proceso de medición.
7	¿El consejo de administración evalúa a la gerencia general frecuentemente en cuanto a la supervisión que ejerce sobre el personal de la empresa?		X	No hay evaluaciones por parte del consejo a la función de gerencia.
8	¿Existe un comité dependiente del consejo de administración para evaluación de las funciones de gerencia general?		X	La comunicación del consejo de administración hacia el gerente es directa.
9	¿Se realizan reuniones mensuales de auditoría interna, gerencia general y gerencia financiera para discutir la razonabilidad del proceso de presentación financiera, el control interno, comentarios y recomendaciones?		X	No se llevan a cabo reuniones entre el personal clave de la empresa.

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
CUESTIONARIO DE OBTENCIÓN PRIMARIA DE INFORMACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
10	¿El puesto de encargado de inventarios ha sido ocupado por personal estable? ¿Cuánto tiempo tiene laborando el actual?	X		El encargado de inventarios tiene 3 años ocupando el puesto.
11	¿Se considera el área contable como la unidad necesaria para el procesamiento de la información y documentación para ejercer control sobre las diversas actividades de los inventarios?	X		El área contable es muy importante para gerencia general en cuanto a la evaluación de resultados.
12	¿El personal contable tiene claramente establecido a quien debe reportar y quien supervisa el desempeño de sus actividades?	X		La gerencia financiera ejerce supervisión constante sobre el contador general de la empresa
13	¿Hay protección y restricción de acceso a la información financiera de la empresa, principalmente la que respalda las operaciones de los inventarios?	X		El área contable y financiera está restringida al personal del área.

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
CUESTIONARIO DE OBTENCIÓN PRIMARIA DE INFORMACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
14	¿Hay comunicación al personal en cuanto al flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores de las actividades de la empresa?		X	Falta comunicación y directrices de la información que debe reportarse a niveles superiores.
15	¿Los gerentes de la empresa tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones?	X		Los gerentes tienen los conocimientos y la experiencia para desempeñar sus puestos.
16	¿Se evalúa frecuentemente la estructura organizacional de la empresa y se planten cambios si es necesario?		X	La estructura organizacional no es modificada ni evaluada con frecuencia.
17	¿Se realiza asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de forma sistemática en la empresa?		X	Los empleados no tienen una asignación formal de sus funciones.

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
CUESTIONARIO DE OBTENCIÓN PRIMARIA DE INFORMACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
18	¿Existe una descripción a las responsabilidades en cuanto a control de los inventarios para el encargado de inventarios y el personal de pista?		X	No tienen directrices en cuanto a los procedimientos que deben seguir para protección y control de los inventarios.
19	¿La empresa tiene al personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión en cuanto al control, salvaguarda y acceso de los inventarios?	X		Si se cuenta con el personal necesario y adecuado, solo faltan instrucciones por escrito.
20	¿Hay políticas y procedimientos que aseguren el reclutamiento o desarrollo profesional de personal confiable para mantener el sistema de control interno?	X		Gerencia general evalúa al personal que ingresa a la empresa.
21	¿Los empleados nuevos conocen sus responsabilidades y lo que se espera de ellos?	X		Son informados por la alta gerencia del desempeño que deben cumplir.

Entrevistado: Antonio Juárez

Puesto: Gerente General



Hecho por: Nancy García

5.8. Programa de trabajo

Objetivos

Evaluar el desempeño de las operaciones y actividades que se llevan a cabo en las entradas y salidas de inventario.

Establecer deficiencias en las funciones del personal involucrado en el manejo del inventario, para incrementar la eficiencia.

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el control de las existencias para la venta.

No.	Procedimientos	PT'S	Realizó	Fecha
1	Conozca los antecedentes de la empresa.	EGG	NGG	03/02/2016
2	Determine la estructura organizacional de la empresa para conocer al personal que se involucra directa o indirectamente en las operaciones de entradas, salidas o registro de inventarios.	MPPI	NGG	01/03/2016
3	Elabore cuestionarios para personal clave de la empresa.	CE	NGG	03/02/2016
4	Entreviste al personal para conocer como participan en las actividades de control de inventarios.	EGG EGF	NGG	03/02/2016
5	Realice cédulas narrativas de las principales operaciones del personal.	NO	NGG	03/02/2016
6	Analice las funciones y responsabilidades del área de inventario, demás personal involucrado y concluya.	NO	NGG	03/02/2016

No	Procedimientos	PT'S	Realizó	Fecha
7	Evalúe los principales documentos que amparan las operaciones de inventarios.	CF	NGG	04/02/2016
8	Observe como se lleva a cabo la toma física diaria de los inventarios y concluya.	TF	NGG	04/02/2016
9	Verifique cumplimiento de requisitos en las órdenes de compra.	OC	NGG	04/02/2016
10	Verifique cumplimiento de requisitos en las cotizaciones de compra de inventario.	VC	NGG	04/02/2016
11	Verifique cumplimiento de requisitos en las facturas de ventas de la empresa.	VF	NGG	04/02/2016
12	Verifique cumplimiento de requisitos del kárdex.	VK	NGG	04/02/2016
13	Analice la antigüedad de saldos de clientes.	AS	NGG	04/02/2016
14	Elabore un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios de la empresa.	MPPI	NGG	10/03/2016
15	Cruce adecuadamente con referencias y marcas los papeles de trabajo	CM	NGG	27/02/2016
16	Elabore informe de entrega de manual y hallazgos encontrados.	CEM	NGG	15/03/2016



Hecho por: Nancy García



Autorizado por: Lic. Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Índice de Papeles de Trabajo

Descripción	PT'S	Página
Matriz identificación de información de directrices de inventarios	MI	118
Entrevista a gerente general	EGG	119
Entrevista a gerente financiero	EGF	120
Cédulas narrativas de operaciones	NO	121
Matriz obtención de información operativa de los procesos del personal	MO	125
Cuestionarios de evaluación	CE	126
Matriz detección de funciones y responsabilidades del área de inventarios	MF	131
Prueba de cumplimiento revisión de uso de formas	CF	132
Prueba de cumplimiento toma física de inventario	TF	133
Matriz evaluación de cumplimiento de controles	MC	134
Prueba de cumplimiento verificación de órdenes de compra	OC	135
Prueba de cumplimiento verificación de cotizaciones	VC	136
Prueba de cumplimiento verificación de facturas	VF	137
Prueba de cumplimiento verificación de kárdex	VK	138
Análisis de antigüedad de saldos	AS	139
Cédula de marcas	CM	140

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Matriz identificación de información de directrices de inventarios

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	MI
Revisado	AML	05/02/2016	

Objetivos	Actividades de Control	Evaluación	PT'S
<p>Contar con instrucciones o directrices que permitan gestionar adecuadamente los inventarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener control de los niveles mínimos y máximos de inventario, para contar con el nivel óptimo día a día de existencias para la venta. - Toda compra debe estar autorizada por el gerente financiero de la empresa. - Todas las salidas de combustible deben estar documentadas con las facturas de ventas y registradas en el kárdex. - El acceso físico a los tanques de combustible lo tiene el encargado de inventarios y al auditor interno cuando eventualmente observa la toma física. - La documentación que soporta los movimientos del inventario debe ser trasladado al departamento contable diariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado de inventarios y encargado de pista deben estar comunicados para que los niveles de inventario sean óptimos. - No todas las compras están debidamente autorizadas. - Hay descontrol en la documentación y actualización del kárdex. - El acceso a los tanques de combustible está al alcance de todo el personal. - El departamento contable no recibe oportunamente la información correspondiente a las operaciones de inventario. 	<p>EGG</p> <p>NO</p> <p>EGF</p> <p>EGG</p> <p>EGF</p>

Conclusión: Las entrevistas al gerente general y al gerente financiero fueron de gran utilidad para conocer las principales deficiencias que se presentan en el área de inventario y la falta de directrices al personal en cuanto al desempeño de sus funciones.

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Entrevista Gerente General

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	EGG
Revisado	AML	05/02/2016	

Nombre: Antonio Juárez

Puesto Gerente General

La empresa inició operaciones formalmente en el mes de febrero del año 2010, lo hizo con el desempeño de operaciones poco voluminosas, por lo que el uso de los recursos humanos, técnicos y financieros fue mínimo. Con el pasar del tiempo ha logrado un importante crecimiento en el ámbito empresarial, ya que es una de las gasolineras de mayor prestigio y conocimiento en la Ciudad de Guatemala. Por lo que cuenta con todos los permisos necesarios por parte de la Dirección General de Hidrocarburos.

Debido al alto volumen operacional, surgió la necesidad de organizar la entidad en departamentos, pretendiendo lograr un mayor control y eficiencia en el desempeño de las funciones empresariales, pero no se ha logrado organizar la empresa de tal manera que el encargado de inventarios coordine actividades con el resto de personal que actúa indirectamente con el área, no se tiene control de los niveles óptimos de inventarios, no hay niveles de autorización establecidos y no se tiene restricción de acceso a los tanques que contienen el inventario, ya que las llaves están al alcance de todo el personal.



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Entrevista Gerencia Financiera

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	EGF
Revisado	AML	05/02/2016	

Nombre: Pablo Méndez

Puesto Gerente Financiero

La empresa ha logrado un importante crecimiento en su campo de operación, pero se ha restado importancia a aspectos de control respecto al movimiento de inventarios; ya que en la empresa no se cuenta con normativas, políticas, procedimientos ni manuales.

Se tiene un control interno deficiente, que no está diseñado ni dirigido para proporcionar seguridad respecto al logro de los objetivos de la empresa, no se tiene confiabilidad en la información financiera y hay ineficiencia en las operaciones que se desempeñan. Es por medio de la división de la empresa en departamentos que se pretende delegar responsabilidades y actividades.

Han surgido debilidades de organización y deficiencias en el control interno, ya que la empresa carece de instrumentos técnicos que guíen el actuar del personal en los diversos niveles jerárquicos. En el kárdex hay errores de cálculos y no se actualiza constantemente, ya que no se tiene una asignación formal de dicha responsabilidad, el departamento de contabilidad no recibe diariamente la documentación para registrar las operaciones de la empresa.

¥

ML

Estación de Servicio la Palma
Área de Inventarios
Cédula Narrativa Gerencia General
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	NO
Revisado	AML	05/02/2016	1/4

Nombre: Antonio Juárez

Puesto Gerente General

Antecedentes: la empresa inició operaciones como un pequeño negocio que desempeñaba pocas operaciones. Actualmente ha tenido un crecimiento considerable, es una estación de servicio de mucha demanda.

Aspectos generales: Cuenta con la pista que tiene cuatro islas de gasolina para el despacho, dos de autoservicio y dos de servicio completo, por lo que siempre está un empleado asignado a una isla. Se cuenta con tienda de conveniencia, venta de lubricantes, aceites y refrigerantes, revisión de agua y aire, lavado interior y exterior de los vehículos.

Es producto del crecimiento empresarial que se presenta la necesidad de organizar de una mejor manera las actividades del personal del área de inventarios y todo el que esté relacionado con su manipulación, ya que se han presentado inconvenientes de organización y control de las existencias para la venta, por la dimensión y volumen de operaciones de la empresa.



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cédula Narrativa Gerencia Financiera

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	NO
Revisado	AML	05/02/2016	2/4

Nombre: Pablo Méndez

Puesto Gerente Financiero

Gerencia financiera se encarga de determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la empresa, realizar análisis de la empresa relacionado con la liquidez a corto plazo y su capacidad para responder a los compromisos contraídos, genera estrategias que garanticen la disponibilidad de efectivo ya sea a través de fuentes internas o externas, define el destino de los fondos o recursos económicos de la empresa, hacia activos de inversión u operación, determina las fuentes de los recursos para financiar los activos, participa en las decisiones de inversión de los activos necesarios para la operación óptima de la empresa, según los objetivos planteados, en las decisiones sobre políticas de liquidez, de crédito y de inventarios. Análisis general de la información financiera e involucra todas las áreas de la empresa y participa en todas las decisiones que comprometan el futuro del negocio.

El departamento contable procesa toda la información financiera, para brindar reportes que ayude en la toma de decisiones, estados financieros, registro de todas las operaciones, ingresos, egresos, impuestos, informes, documentación legal, registro de las operaciones en tiempo oportuno, análisis e interpretación de la información ingresada, procesa la información de forma sistemática y tiene la responsabilidad de mantener actualización diaria de las operaciones de la empresa.



Estación de Servicio la Palma
Área de Inventarios
Cédula Narrativa Gerencia de Compras
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	NO
Revisado	AML	05/02/2016	3/4

Nombre: Vilma López

Puesto Gerente de Compras

Este departamento tiene la responsabilidad de realizar las adquisiciones de los productos para la venta, en el momento y cantidad necesaria.

Se hacen cotizaciones a los proveedores y se le compra a más de uno, en el caso de que alguno incumpla con alguna entrega.

Se encarga de la emisión de las órdenes de compra, para la posterior autorización del gerente financiero.

Tiene la responsabilidad de coordinar la entrega de la compra de los productos, en cada una de las sucursales que lo requieran.

¥

MI

Estación de Servicio la Palma
Área de Inventarios
Cédula Narrativa Encargado de Inventarios
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	NO
Revisado	AML	05/02/2016	4/4

Nombre: Roberto Pérez

Puesto Encargado de Inventarios

Tiene la responsabilidad de recibir el combustible cuando se realiza una compra.

Verifica que los inventarios entregados por parte del proveedor, estén completos y en buen estado. La cantidad la verifica por medio de una vara de medición.

Realiza toma física de inventarios en forma periódica, registro de los ingresos y egresos en el kárdex de las existencias cada vez que se realiza una compra y/o venta.

Realiza informe mensual de los egresos diarios de combustible, para cada una de las sucursales.

Emite reporte de las mediciones que se realizan en los tanques de combustible.

Elabora un corte diario del combustible despachado, tanto de créditos otorgados, cupones e ingresos de inventario.

¥

ML

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	MO
Revisado	AML	05/02/2016	

Matriz obtención de información operativa de procesos del personal

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

Objetivos	Actividades de Control	Evaluación	PT'S
Que todas las operaciones cuenten con elementos de control interno.	- Análisis de precios de compra, respecto a que sean los más favorables o desfavorables.	- No se respeta el principio de realizar tres cotizaciones por cada compra, para adquirir al precio más favorable.	CE 3/5
	- Control de la evaporación de combustible respecto a la volatilidad de la temperatura.	- No hay control ni reporte de la evaporación del inventario.	CE 5/5
	- Supervisión al personal de pista para monitorear la calidad de servicio al cliente.	- El servicio al cliente es evaluado por la gerencia para mantener un adecuado servicio al cliente.	CE 2/5
	- Segregación de funciones entre la persona que solicita la compra, cotiza, autoriza y registra las adquisiciones de inventario.	- Las diversas actividades de inventarios si están asignadas a diferentes empleados, aunque no sea por medio formal.	CE 5/5
	- Correlatividad en la documentación que soporta los movimientos de inventario.	- Existen formatos establecidos y numerados para cada operación.	CE 4/5
	- Actualización diaria y correcta del kárdex.	- Los registros del kárdex no están siendo constantes ni correctos.	CE 1/5

Conclusión: Los cuestionarios realizados a empleados de las diferentes áreas de la empresa fueron de mucha utilidad para comprender mejor el funcionamiento operativo y los puntos débiles en la asignación de tareas en los diversos puestos.

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cuestionario de Evaluación

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	CE
Revisado	AML	05/02/2016	1/5

Nombre: Pablo Méndez

Puesto: Gerente Financiero

	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Todas las órdenes de compra deben ser autorizadas por el departamento financiero?	X			
2	¿Todas las compras que se realizan, están autorizadas por el gerente financiero?		X		Existen órdenes de compra que no cuentan con la autorización correspondiente.
3	¿Se realizan análisis de precios a través de las cotizaciones para saber los precios que se manejan en el mercado?		X		No se realizan análisis de precios, respecto a que sean demasiado bajos o altos para competir en el mercado.
4	¿Se realizan estudios para determinar la evaporación de los combustibles de modo que queden reflejados en los registros contables?		X		No se hace estudio y estimación de la evaporación de los combustibles, por lo que no se reflejan en los registros contables.
5	¿Se analiza la capacidad de pago y récord crediticio cuando se otorga crédito a un cliente?		X		Se dan créditos sin conocer el récord crediticio o capacidad de pago de los clientes y no se realizan análisis de antigüedad de saldos en forma periódica.

Conclusión: Las funciones del gerente financiero son adecuadas, pero faltan controles por escrito y formales para fortalecer situaciones de autorización.

μ



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cuestionario de Evaluación

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	CE
Revisado	AML	05/02/2016	2/5

Nombre: Amilcar Domínguez

Puesto: Asistente Administrativo

	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una debida organización en cuanto a las responsabilidades y funciones de los empleados?		X		No existe una organización adecuada en cuanto a las necesidades de la empresa, se asignan responsabilidades y funciones de manera informal y sin tomar en cuenta el desempeño de cada uno.
2	¿Se supervisa y monitorea el desempeño del personal de ventas?	X			
3	¿Se crean políticas empresariales de promoción de los productos?	X			
4	¿Existe un manual de políticas y procedimientos de inventarios?		X		Hasta ahora todas las actividades se realizan por costumbre.
5	¿Conoce los beneficios que un manual podría brindar a la empresa?	X			Pero actualmente no se tiene personal encargado ni con el conocimiento suficiente para hacerlo.
6	¿Considera que un manual contribuiría a la optimización de recursos?	X			Actualmente no se realiza.

Conclusión: Faltan directrices por escrito para mejor desempeño de las actividades del personal.

μ



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cuestionario de Evaluación

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	CE
Revisado	AML	05/02/2016	3/5

Nombre: José Dimas

Puesto: Asistente de compras

	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se realizan 3 cotizaciones como mínimo, a distintos proveedores para determinar cuál representa la mejor opción de compra?		X		No se realizan cotizaciones a varios proveedores, ya que en ocasiones a la primera cotización se le emite la orden de compra respectiva, por lo que no se conoce si es el precio más favorable en el mercado.
2	¿Existe segregación de funciones entre la persona que emite la orden de compra y quien la autoriza?		X		Existen órdenes de compra que no cuentan con la autorización correspondiente.
3	¿Se mantiene un registro de las cotizaciones realizadas a los proveedores?	X			
4	¿Existen normas sobre autorizaciones de compra basadas en el monto o límite de la misma?	X			Toda compra de inventario debe llevar su orden de compra, pero no todas las órdenes de compra están autorizadas.
5	¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno al área de compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables?		X		No se realizan análisis de precios, respecto a que sean demasiado bajos o altos para competir en el mercado.
6	¿Se tiene un correlativo para las órdenes de compra?	X			
7	¿Las órdenes de compra después de su debido proceso se archivan?	X			

Conclusión: El proceso de compras, autorización y segregación de funciones son deficientes.



μ

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cuestionario de Evaluación

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	CE
Revisado	AML	05/02/2016	4/5

Nombre: Luis Gómez

Puesto: Contador General

	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La documentación que refleja y soporta las operaciones de la empresa se recibe en su debido tiempo?		X		La documentación que refleja y soporta las operaciones de la empresa no es transferida diariamente para los registros correspondientes.
2	¿Se registran los inventarios en algún método de valuación?		X		No se tienen registros actualizados del método de valuación de inventarios.
3	¿Se contabilizan oportunamente las operaciones de la empresa?		X		Se realizan los registros correspondientes en la medida y tiempo que va llegando la documentación al departamento contable.
4	¿Se realiza el costeo diario de los combustibles?	X			Con la información que se tiene.
5	¿Se archivan los documentos que respaldan los registros contables?	X			

Conclusión: Las funciones de contabilidad de procesamiento de la información, principalmente las operaciones de inventarios no se registran oportunamente, debido a la falta de directrices formales.

μ



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cuestionario de Evaluación

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	03/02/2016	CE
Revisado	AML	05/02/2016	5/5

Nombre: Roberto Pérez

Puesto: Encargado de Inventarios

	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe algún sistema de control para las entradas y salidas de inventarios?	X			El sistema de control de inventarios se lleva en un kárdex tabular.
2	¿El kárdex que manejan de forma manual se actualiza diariamente?		X		El manejo de kárdex que se lleva en forma manual no se actualiza constantemente.
3	¿Existe algún tipo de medición del galonaje que poseen los tanques de combustible?		X		No existe control ni registro del galonaje del combustible en cada uno de los tanques, con respecto al día anterior.
4	¿Se posee comunicación y coordinación entre el departamento de compras y el departamento de inventarios en cuanto a la reserva mínima de inventarios?		X		El personal de compras no tiene comunicación ni coordinación directa con el de inventarios, por lo que sucede en algunos casos que no se cuenta con una reserva adecuada para abastecerse en lo que ingresa la próxima adquisición.
5	¿Se comprueba que la recepción de la mercadería es entregada en su totalidad?	X			
6	¿Se registran los ingresos y egresos correctamente?		X		En algunos casos por falta de tiempo no se registran correctamente los ingresos y egresos de inventario.

Conclusión: El área de inventarios es sumamente deficiente.



μ

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Matriz detección de funciones y responsabilidades de inventarios

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	MF
Revisado	AML	08/02/2016	

Objetivos	Actividades de Control	Evaluación	PT'S
Que el personal cuente con funciones y responsabilidades adecuadamente diseñadas y comunicadas.	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado de pista debe emitir un informe diario de las facturas de ventas, cantidad de galones despachados, monto recibido y marcaje de las bombas respecto al día anterior. - El personal de pista debe llevar un manejo estricto en el correlativo de las facturas, notas de crédito y débito. - El personal de compras tiene la responsabilidad del archivo de las requisiciones y órdenes de compra debidamente autorizadas. - El encargado de inventarios debe realizar toma física diaria de inventarios. - Para realizar la toma física diaria de los inventarios debe elaborarse un instructivo que contenga los lineamientos a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de pista con frecuencia extravía facturas emitidas y no emite reporte ni conciliaciones respecto a las ventas diarias. - El personal no presta importancia a la correlatividad; ni archivo de los documentos que manejan. - Las requisiciones y órdenes de compra si están debidamente archivadas, aunque hay varias que no cuentan con la autorización respectiva. - La toma física no se realiza diariamente, no hay instrucciones. - No hay instructivo correspondiente a la toma física diaria ni informe de la evaporación del inventario. 	<p>CF</p> <p>CF</p> <p>CF</p> <p>TF</p> <p>TF</p>

Conclusión: Las pruebas de cumplimiento de observación de la toma física y revisión del uso de formas, fueron de utilidad para establecer los lineamientos a seguir por parte del personal en el desempeño de estas operaciones, plasmado en los hallazgos y en el diseño del manual.

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Prueba de cumplimiento

Revisión del uso de formas

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	CF
Revisado	AML	08/02/2016	

Se verificó que se cumplan los requisitos básicos de la documentación que ampara las operaciones de inventarios y se encontró lo siguiente:

Documento	Número	Fecha	observaciones	
Factura				
Ultima utilizada	1154	31/12/2015	No se respeta el correlativo de uso de las facturas.	√
Primera utilizada	1157	01/01/2016		
Orden de compra				
Ultima utilizada	186	31/12/2015	Se revisó el correlativo de las órdenes de compra y si son consecutivas de un periodo a otro.	√
Primera utilizada	187	01/01/2016		
Nota de crédito				
Ultima utilizada	23	31/12/2015	Son emitidas en orden correlativo, pero no se tienen archivadas correctamente.	√
Primera utilizada	24	10/01/2016		
Nota de débito				
Ultima utilizada	10	30/11/2015	El correlativo manejado y fecha son correctos.	
Primera utilizada	11	02/12/2015		
Requisición de compra				
Ultima utilizada	986	30/11/2015	No se tiene control de las requisiciones de compra.	
Primera utilizada	988	05/12/2015		

Conclusión: Las formas que amparan los movimientos de los inventarios no son utilizadas en forma ordenada ni cronológica.



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Prueba de cumplimiento

Toma física de inventario

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	TF
Revisado	AML	08/02/2016	

Se estuvo presente en la toma física del inventario durante tres días, para evaluar cómo se lleva a cabo y se observó lo siguiente:

Descripción	
Existe una llave para cada uno de los tanques de combustible y está al alcance de todo el personal de la estación de servicio.	«
No se tiene horario establecido para realizar la medición de combustible en los tanques, se hace cuando se tiene disponibilidad de tiempo.	Φ
No hay empleado asignado con la responsabilidad de realizar la medición, por lo que se lleva a cabo por la persona que tenga disponibilidad.	«
No hay persona encargada de supervisar los resultados de la medición, por lo que las mermas no son registradas sobre datos confiables.	«
No hay una instrucción clara ni por escrito de cómo debe llevarse a cabo la toma física del inventario.	

Conclusión: No se le presta importancia a la toma física diaria del inventario, no hay control ni registros de las operaciones diarias.



Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Matriz evaluación de cumplimiento de controles

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	MC
Revisado	AML	08/02/2016	

Objetivos	Actividades de Control	Evaluación	PT'S
Que todo el personal ejecute controles de una forma eficiente y eficaz.	- Niveles de autorización para órdenes de compra.	- Los niveles de autorización no están establecidos.	OC
	- Cotización a 3 proveedores previo a realizar una adquisición.	- No se realizan cotizaciones, a veces las compras son inmediatas o emergentes.	VC
	- Selección del proveedor que otorgue mayor cantidad de días de crédito.	- Regularmente se le compra al proveedor que no da crédito.	VC
	- Todas las ventas deben estar amparadas por medio de las facturas.	- Hay extravío de facturas de ventas con frecuencia.	VF
	- Orden cronológico y sistemático en el registro de las operaciones del kárdex.	- El registro del kárdex presenta errores y desorden en la fecha de las operaciones.	VK
	- Revisión semanal de la antigüedad de saldos de clientes.	- No hay análisis ni control en la antigüedad de saldos.	AS
- Evaluación de las ventas, créditos otorgados y nivel de rotación del inventario.	- La rotación del inventario es alta, pero la mayoría de las ventas son al crédito Y no hay cobrabilidad.	AS	

Conclusión: En las pruebas de cumplimiento de verificación de facturas, órdenes de compra, cotizaciones y el análisis de la antigüedad de saldos se identificaron las principales debilidades para plasmar lineamientos en el manual de políticas y procedimientos.

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Prueba de cumplimiento

Verificación de orden de compra

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	OC
Revisado	AML	08/02/2016	

No.	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Combustible regular	Galón	2,000	20.50	41,000.00
2	Aceite 20w40	Litro	100	28.00	2,800.00
	Total				43,800.00

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA No. 180
ORDEN DE COMPRA

Compra a proveedor: Combustibles y Lubricantes, S.A.
Fecha de emisión: 15/12/2015
Fecha de entrega: 20/12/2015
Lugar de entrega: Zona 9

CPC

Forma de pago: Crédito
Días de crédito: 10 días hábiles
Tiempo de entrega: 5 días
Elaborada por: José Dimas
Autorizada por: Pablo Méndez

Original: Contabilidad
Copia: Compras



Observación: Algunas órdenes de compra no tienen la autorización correspondiente. Hay compras que se realizan de emergencia porque no hay control sobre el nivel de existencias mínimas.

Estación de Servicio la Palma



Área de Inventarios

Prueba de cumplimiento

Verificación de cotizaciones

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	VC
Revisado	AML	08/02/2016	

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA SOLICITUD DE COTIZACIÓN					
Fecha: 15/12/2015					
Señores: Derivados petroleros, S.A.					
Por este medio se solicita se sirvan cotizar los siguientes productos:					
No.	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1	Combustible súper	Galón	1,500	26.75	40,125.00
2	Combustible regular	Galón	1000	23.45	23,450.00
	TOTAL				63,575.00
Forma de pago: Contado					
Días de crédito: 0					
Solicitado por: Julio Vasquez		Firma			
Recibido por: Ramiro Jimenez		Firma			



Observaciones: Se tuvieron a la vista varias cotizaciones y se detectaron compras en las cuales no se solicitan tres cotizaciones. En el caso de ésta compra se autorizó al primer proveedor, que no otorga crédito. Es una situación que se presenta frecuentemente.

El departamento de compras al primer proveedor que solicita cotización es a Derivados Petroleros, S.A. y la mayoría de adquisiciones es con dicha empresa.




Estación de Servicio la Palma
 Área de Inventarios
 Prueba de cumplimiento
 Verificación de facturas

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	VF
Revisado	AML	08/02/2016	

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
5TA. CALLE 6-21 ZONA 9 GUATEMALA
NIT 57893-4



FECHA: 10/12/2015
 SEÑOR: EMILIO RAMIREZ
 NIT: 65489-5
 DIRECCION: CIUDAD DE GUATEMALA

CPC

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL
20	COMBUSTIBLE SUPER	28.00	560.00
	GRACIAS POR SU COMPRA		
Total en quetzales: Quinientos sesenta			560.00

El precio por galón de combustible incluye Impuestos de Distribución de Petróleo: Gasolina súper Q 4.70 Regular Q 4.60 Diesel Q 1.30, El impuesto pagado de acuerdo a los galones comprados no generan IVA por lo que no debe reclamarlo como parte del crédito fiscal que genera esta factura.

FACTURA serie "A" No. 1130

Imprenta y Litografía Cifuentes Tel: 24326845 Nit: 648964-5 Serie A
 Del 1000 al 2000 Autorizado Según Resolución 2015-5-945 de fecha 31/01/2015 Vence 31/01/2017
 Original : Cliente Duplicado: Contabilidad

√

Observaciones: Se observó que hay ventas que no se facturan. No se respeta el correlativo ni cronología de la facturación. Las facturas anuladas no cuentan con su copia y original respectiva.

No se hace conciliación entre la facturación y la cantidad de galones vendidos, según las bombas de despacho.

MC



Estación de Servicio la Palma


Área de Inventarios

Prueba de cumplimiento

Verificación de kárdex

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	VK
Revisado	AML	08/02/2016	

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA				KÁRDEX		
Unidad de medida: Galón						
Combustible: Diesel						
Existencia máxima:						
Existencia mínima:						
D	M	A	Detalle de operación	Cantidad		
				Entradas	Salidas	Saldo
1	11	2015	Saldo inicial			2,000
5	11	2015	Ventas consolidadas del día			
8	11	2015	Compra según factura No. 98765 del proveedor Lubricantes y Suministros, S.A.	1,500		3,500
13	11	2015	Ventas consolidadas del día		550	2,950
18	11	2015	Ventas consolidadas del día		330	2,620
20	11	2015	Ventas consolidadas del día			
23	11	2015	Compra según factura No. 888777 del proveedor Aceite y Engrasante, S.A.	500		3,120
26	11	2015	Ventas consolidadas del día		245	2,875
30	11	2015	Ventas consolidadas del día		150	2,725
			Saldo final al 30/11/2015			2,725

Encargado de inventario

√

«

Observaciones: Se tomó de muestra el mes de noviembre y se observó que no se tienen establecidos los niveles máximos o mínimos de existencias, por lo que a veces se realizan compras de emergencia por la escasez de inventario. No se lleva el orden cronológico de las operaciones.

En el caso del día 5 y 20 del mes, no se actualizaron los datos de las operaciones, por lo que el saldo reflejado no es correcto.

No hay nombre ni firma del responsable que lo realiza.

MC

Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Análisis de antigüedad de saldos

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	04/02/2016	AS
Revisado	AML	08/02/2016	

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CLIENTES AL 15/12/2015										
Cliente	Facturas	Fecha emisión	Monto	Abonos	Saldo	1-15 Días	16-30 días	31-60 Días	61-90 Días	Más de 90 Días
Alvaro Cruz	848	27/07/2015	12,500.00	1,300.00	11,200.00					11,200.00
María López	1,051	16/10/2015	6,800.00	2,500.00	4,300.00			4,300.00		
Iván Rivera	1,074	24/10/2015	9,600.00		9,600.00			9,600.00		
Laura Ramos	869	10/08/2015	3,400.00		3,400.00					3,400.00
	1,150	10/12/2015	7,400.00		7,400.00	7,400.00				
Rafael Pérez	1,018	02/10/2015	6,200.00	3,500.00	2,700.00				2,700.00	
Edgar Orantes	979	18/09/2015	2,800.00	1,200.00	1,600.00				1,600.00	
Lesly Pivaral	1,130	26/11/2015	8,100.00	3,800.00	4,300.00		4,300.00			
Juan Gómez	911	26/08/2015	5,600.00	2,600.00	3,000.00					3,000.00
Carlos Jerez	1,112	10/11/2015	9,300.00	6,500.00	2,800.00			2,800.00		
Raúl Veliz	947	05/09/2015	10,000.00	4,500.00	5,500.00					5,500.00
TOTAL			81,700.00	25,900.00	55,800.00	7,400.00	4,300.00	16,700.00	4,300.00	23,100.00



Observaciones: Se solicitó la antigüedad de saldos de los clientes y se verificó que hay clientes con facturas que tienen saldos mayores a 90 días, que no se realizan abonos y aun así se les vuelve a despachar.

Que no se tiene control ni programación sobre cobro de las facturas, ya que el saldo con mayor monto está conformado por las facturas más antiguas.





Estación de Servicio la Palma

Área de Inventarios

Cédula de Marcas

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

	Iniciales	Fecha	PT
Realizado	NGG	10/02/2016	CM
Revisado	AML	11/02/2016	

Descripción	Marca
Copia proporcionada por el cliente	
Documento verificado físicamente	√
Observación física	φ
Deficiencia detectada	«
Se dirige a	
Situación observada	⊖
Entrevista realizada	¥
Cuestionario realizado	μ

CARTA DE ENTREGA DE MANUAL



Guatemala, 15 de marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma, S.A.

Licenciado Antonio Juárez

Gerente General

Presente

De acuerdo a la propuesta presentada para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios de la empresa Estación de Servicio la Palma, hacemos entrega del manual indicado.

Se detectaron deficiencias en el control de los inventarios, que por medio del manual se van a mitigar; por lo que para ponerlo en práctica es necesario hacerlo del conocimiento de todo el personal de la empresa, para que se involucren y participen activamente. Es necesario que exista un programa de capacitación y divulgación del manual para el personal, sobre el adecuado cumplimiento de las normas, aplicación de procedimientos y el uso adecuado de formas y documentos.

Las deficiencias en el control interno existen cuando el diseño o la operación de un control no permiten a la gerencia o a los empleados prevenir, detectar y corregir errores en el tiempo oportuno, lo que podría afectar negativamente a Estación de Servicio la Palma en la forma de procesar y registrar información financiera.

Tomar en cuenta la actualización del manual cuando surjan necesidades que hagan evidente la necesidad de desarrollar nuevos procedimientos o cambios en los existentes.

Esta carta se envía para información y uso de la Gerencia General, por lo que no deberá ser usada por personas diferentes a los indicados con anterioridad.

Agradeciendo su colaboración y la del personal de la empresa para que haya sido posible realizar el desarrollo del trabajo. Me suscribo, muy atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Augusto Marroquín', with a stylized flourish underneath.

Licenciado Augusto Marroquín
Contador Público y Auditor
García y Asociados

1. Hallazgo

Se realizó pruebas de cumplimiento de verificación a las cotizaciones que Estación de Servicio la Palma recibe de los proveedores, por lo que se determinó lo siguiente:

- Hay compras a las cuales no se les realiza tres cotizaciones para evaluación del precio más favorable, en varias ocasiones se compra al primer proveedor que cotiza.
- Con frecuencia se autorizan las compras al primer proveedor que cotiza, en este caso se identificó como principal proveedor a Derivados Petroleros, S.A. que tiene la particularidad de no otorgar crédito.

Causa

- Falta de tiempo para cotizar, ya que no se controlan ni determinan los niveles mínimos de inventario y en ocasiones se realizan las adquisiciones de forma emergente.
- Ventajas económicas al personal que cotiza y tiene comunicación directa con los proveedores.

Efecto

- Adquisición de inventarios a los precios menos favorables del mercado, lo que implica mayor erogación de dinero y menor margen de utilidad para Estación de Servicio la Palma.
- Suspensión de actividades por no mantener los niveles óptimos de inventarios.

Recomendación

- Establecer política de cotizar obligatoriamente a 3 proveedores en cada adquisición de inventario.
- Cuando se realiza una compra con un monto de mil quetzales (Q 1,000.00) en adelante todas deben ser verificadas y evaluadas por gerencia financiera.
- Mantener el control constante del nivel de inventario, para solicitar oportunamente una próxima compra.

2. Hallazgo

En las pruebas de cumplimiento realizadas, se tomaron muestras selectivas para evaluar la emisión de las órdenes de compra y se detectó que existe un número considerable de órdenes que no cuentan con la autorización correspondiente de gerencia financiera ni de otro funcionario con nivel gerencial.

Causa

Falta de políticas, procedimientos y niveles de autorización para el proceso de adquisición de inventarios de combustible.

Efecto

- Adquisiciones desmedidas que sobrepasen los niveles máximos de inventario.
- Oportunidad de realizar adquisiciones personales por parte de los empleados, con recursos financieros de Estación de Servicio la Palma.

Recomendación

Determinar niveles de autorización de órdenes de compra:

- De Q 1.00 a Q 500.00 pueden ser adquiridas sin necesidad de emitir orden de compra, pero deben ser respaldadas con la factura correspondiente y una justificación de la necesidad de compra.
- Compras de Q 500.01 a Q 1,000.00 pueden ser adquiridas con orden autorizada por gerente de compras.
- Compras de Q 1,000.01 en adelante, deben ser autorizadas obligatoriamente por el gerente financiero.

3. Hallazgo

Se solicitó reportes de conciliación entre la facturación de ventas diarias y la cantidad de galones de combustible despachados según el marcaje de las bombas, por lo que se detectó lo siguiente:

- No hay registros actualizados de las salidas de inventario, ya que no se hace conciliación entre la facturación y los galones vendidos según bombas de despacho.
- No se respeta el correlativo ni cronología de las facturas de ventas y en ocasiones se extravían varias facturas, lo que hace imposible conciliar los resultados diarios de las operaciones de la empresa.

Causa

- No hay directrices formales al personal de pista para reportar las salidas diarias del inventario.
- Falta de comunicación y coordinación entre el personal de pista y el encargado de inventarios.

Efecto

La falta de control en las pérdidas normales del inventario de combustible debido a los cambios de temperatura, pueden estarse confundiendo con pérdidas por el descontrol del inventario, la facturación y las bombas de despacho; ya que hay muchas ventas que se realizan sin factura y no se reportan a la empresa.

Recomendación

Realizar una conciliación diaria de la facturación debidamente emitida, en la cual se lleve el estricto control de correlativo del documento; se deben anotar la cantidad de galones despachados, número de factura, cliente, monto total de la factura y el galonaje despachado en cada una de las bombas de combustible.

4. Hallazgo

A través de un análisis a la antigüedad de saldos de clientes se pudo detectar:

- No se analiza la capacidad de pago de los clientes para otorgar créditos, ya que el monto mayor de los clientes está conformado por facturas con más de 90 días de antigüedad.
- Hay facturas de ventas con saldos vencidos, respecto a la cantidad de días de crédito otorgados a los clientes y en el momento que solicitan combustible se les vuelve a despachar.
- El índice de rotación del inventario es poco confiable, ya que si los niveles de ventas son altos, la gestión de cobro es excesivamente bajo, lo que no está generando ingresos reales para la empresa.

Causa

- No hay investigación ni requerimientos mínimos para otorgamiento de crédito a clientes.
- No se realiza análisis de antigüedad de saldos de clientes.
- No hay gestión de cobro semanal a clientes.
- El despacho desmedido a los clientes que tienen facturas con saldos vencidos.

Efecto

Los ingresos de la empresa están disminuyendo significativamente, ya que se está descuidando la principal actividad de la empresa.

Recomendación

- Realizar una revisión semanal de los saldos de los clientes.
- realizar gestión de cobro iniciando, por las facturas con mayor cantidad de días de antigüedad.
- Suspender el despacho de combustible a clientes con facturas vencidas.

5. Hallazgo

El kárdex fue revisado de forma sorpresiva para evaluar el registro de las operaciones, por lo que se detectó que no es actualizado constantemente y presenta errores en los cálculos y registros del movimiento de inventario.

Causa

- El encargado de inventarios no tiene claramente establecidas sus responsabilidades, por lo que no tiene asignado formalmente el manejo del kárdex.
- No hay orden cronológico en el registro de las operaciones, ya que se realizan actualizaciones cuando se tiene tiempo y no diariamente.

Efecto

- No se tiene un registro actualizado en las existencias de inventarios, lo que es muy perjudicial en el control de los niveles mínimos de inventario, porque puede provocar escasez o inexistencia para continuar con las actividades de la empresa.
- El encargado de inventarios no tiene claro que es su responsabilidad mantener registros actualizados de los movimientos del inventario.
- El saldo del inventario según el kárdex es totalmente erróneo.
- No hay control de la evaporación del combustible, ya que no hay conciliación confiable entre las existencias diarias según kárdex y la toma física de inventario.

Recomendación

Asignar responsabilidad directa al encargado de inventarios del manejo y actualización diaria del kárdex. Debiendo presentar conciliación entre los resultados de la medición en tanques, saldo de combustible según kárdex y la facturación que respalda las compras y ventas del día.

6. Hallazgo

Se hicieron varias visitas a Estación de Servicio la Palma, para observación del desempeño de la toma física del inventario; y se pudo detectar:

- No se realiza medición diaria en los tanques de combustible.
- No hay responsable asignado para hacerlo; ya que se realiza cuando hay tiempo y a veces por el encargado de inventarios u otras veces por el encargado de pista.

Causa

- Cualquier empleado tiene acceso a la llave de los tanques de combustible.
- No hay horario establecido ni responsable asignado formalmente para realizar la toma física del inventario.
- No hay supervisión constante de los resultados de las tomas físicas de inventario.
- No hay instrucción por escrito de cómo debe llevarse a cabo la toma física del inventario.

Efecto

No se tiene un control estricto de las existencias de inventario, lo que puede provocar suspensión de actividades de la empresa y descontrol en las pérdidas por evaporación u otra causa anómala del inventario.

Recomendación

Establecer horario para realizar medición en los tanques de combustible, preferiblemente al final de la jornada laboral y asignar la responsabilidad al encargado de inventario de hacerlo, emitir reporte diario de la medición y presentarlo mensualmente para determinar el porcentaje de evaporación.

7. Hallazgo

Se realizó una prueba de cumplimiento del uso de formas, para evaluar la documentación de los movimientos de inventario, y se determinó que no se lleva control en el correlativo ni cronología en la facturación; ya que hay ventas que no se facturan y las facturas anuladas no cuentan con su original y copia correspondiente.

Causa

Falta de instrucciones y asignación de responsabilidad para el personal de pista en cuanto al manejo correcto y estricto de las formas, principalmente de las facturas de ventas, nota de crédito y débito.

Efecto

Se está perdiendo el control en la principal documentación que respalda las operaciones de la empresa y se está presentando la oportunidad al personal que venda sin reportar ingresos a la empresa.

Recomendación

Asignar la responsabilidad de emitir un reporte diario al encargado de pista, en el cual se concilien las facturas emitidas durante el día, los galones despachados según las bombas y los cobros realizados por las diversas formas que ofrece la empresa (efectivo, cheque, crédito, voucher de notas de crédito y débito).

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE INVENTARIOS



ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Índice

Descripción	Página
Introducción	152
Objetivos	153
Aplicación	153
Organigrama de la empresa	154
Procedimiento de compra de inventario	155
Formato requisición de compra	160
Formato solicitud de cotización	162
Formato orden de compra	164
Procedimiento ingreso de inventario	166
Formato hoja de kárdex	168
Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes	170
Formato solicitud de crédito	174
Formato expediente de cliente	176
Procedimiento toma física diaria de inventario	178
Formato reporte de ventas diarias	183
Tabla de calibración de combustible diesel	185
Tabla de calibración de combustible regular	186
Tabla de calibración de combustible súper	187
Formato reporte de toma física	188
Simbología para diagramas de flujo	190

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Introducción

Mediante el establecimiento de políticas y procedimientos se maximiza la eficiencia, lo que representa mayores y mejores resultados utilizando la menor cantidad de recursos. Por lo que con el presente instrumento de lineamientos, se tiene la visión de aumentar la productividad, obteniendo resultados positivos con el aprovechamiento óptimo de los recursos organizacionales.

Los procedimientos establecen el orden sistemático de desarrollar procesos, por lo que se incluye una sección con diagramas de flujo, ya que representan claramente de forma gráfica el desempeño de las actividades que se generan en la empresa.

Este manual de está principalmente dirigido a fortalecer los principios de control interno que la administración de la empresa tiene establecidos, ya que por medio de la identificación de deficiencias operativas y establecimiento de políticas y procedimientos principalmente para la salvaguarda y manejo del inventario, se va lograr el control estricto de los productos para la venta y la mejor organización, desempeño y coordinación del personal que participa directa e indirectamente con esta área fundamental de la empresa.

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Objetivos

- ✓ Apoyar a la administración de la empresa en cuanto a la organización, segregación y definición de funciones y responsabilidades, para maximizar la eficiencia operativa a nivel empresarial.
- ✓ Guiar a los empleados en el desempeño de sus actividades laborales, ejecución de las operaciones de la empresa y pasos a seguir en cuanto a la realización de procesos repetitivos.
- ✓ Mantener un control permanente y estricto en cuanto a las entradas y salidas de inventario, mediante la presentación de políticas y procedimientos, logrando minimizar los posibles riesgos o deficiencias que puedan presentarse en el rubro de las existencias para la venta.

Aplicación

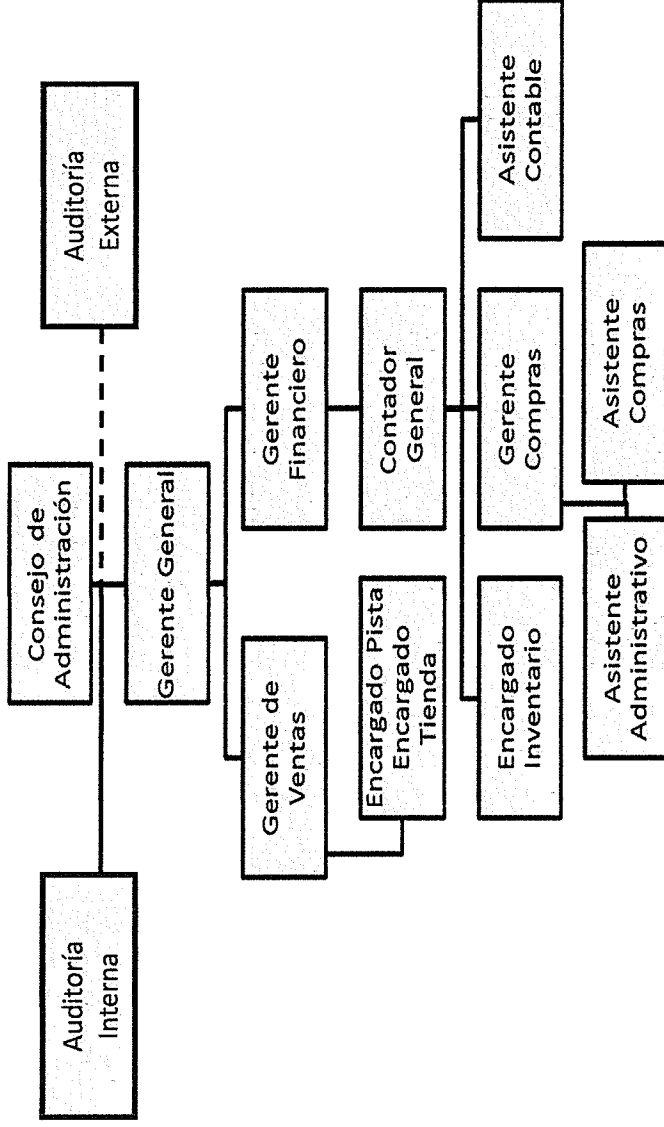
Este manual de políticas y procedimientos es de observancia y aplicación obligatoria por parte de todo el personal de la empresa, principalmente el que esté involucrado directamente en el uso, manejo, compra, venta, custodia y salvaguarda de las existencias para la venta. Por lo que debe estar por escrito y al alcance de todo el personal de la empresa, para lograr así mayor entendimiento de las actividades asignadas a cada puesto y lograr una óptima organización de las operaciones que se desempeñan dentro de la empresa.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Organigrama de la Empresa (sugerido)



Fuente: Elaboración propia

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario

Objetivo: Establecer los lineamientos y pasos a seguir para adquirir o iniciar el proceso de adquisición de inventario.

Áreas de aplicación: En el desarrollo de este proceso están contenidas las actividades del área de compras, personal de las estaciones de servicio y del encargado de inventarios.

Responsables: Están encargados de llevar a cabo el desarrollo de éste procedimiento el gerente de compras, asistente de compras, gerente financiero, encargado de inventarios, encargado de pista y encargado de tienda de conveniencia.

Glosario de términos

Cotización: Documento por medio del cual un proveedor indica el precio que tendrá un bien o servicio que se va adquirir.

Orden de compra: Documento que se emite para requerir un bien o servicio a un proveedor, posteriormente de haber realizado el proceso de cotización y autorización correspondiente.

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario

Políticas

- Todo proceso de compra debe iniciar con una requisición.
- Para realizar una requisición de compra, los tanques de combustible deben contener como mínimo 1,500 galones para la venta.
- Para autorizar una compra, deben evaluarse como mínimo tres cotizaciones de proveedores diferentes.
- Toda orden de compra debe ir autorizada y firmada por el gerente financiero.
- Debe comprarse al proveedor que ofrezca el precio más favorable y que el tiempo de entrega sea oportuno para mantener los niveles óptimos de inventario.
- Toda recepción de combustible debe realizarse y respaldarse por medio de un documento de envío, debidamente firmado e identificado por el responsable encargado de recibirlo.









- Determinar niveles de autorización de órdenes de compra:
 - De Q 1.00 a Q 500.00 pueden ser adquiridas sin necesidad de emitir orden de compra, pero deben ser respaldadas con la factura correspondiente y una justificación de la necesidad de compra.
 - Compras de Q 500.01 a Q 1,000.00 pueden ser adquiridas con orden autorizada por gerente de compras.
 - Compras de Q 1,000.01 en adelante, deben ser autorizadas obligatoriamente por el gerente financiero.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario

No	Actividad	Solicitante	Compras	Gerente Financiero	Gerente General
1	Inicio del procedimiento				
2	Verificación de los niveles de inventario en los tanques de combustible.				
3	Emisión de solicitud o requisición de compra. (ver modelo (RC))				
4	Recepción y verificación de la solicitud de compra.				
5	Si la requisición está correctamente emitida, se procede a darle trámite, en caso contrario se rechaza para que sea emitida nuevamente.				
6	Emisión de solicitud de cotización como mínimo a 3 proveedores. Ver modelo (SC)				
					

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario

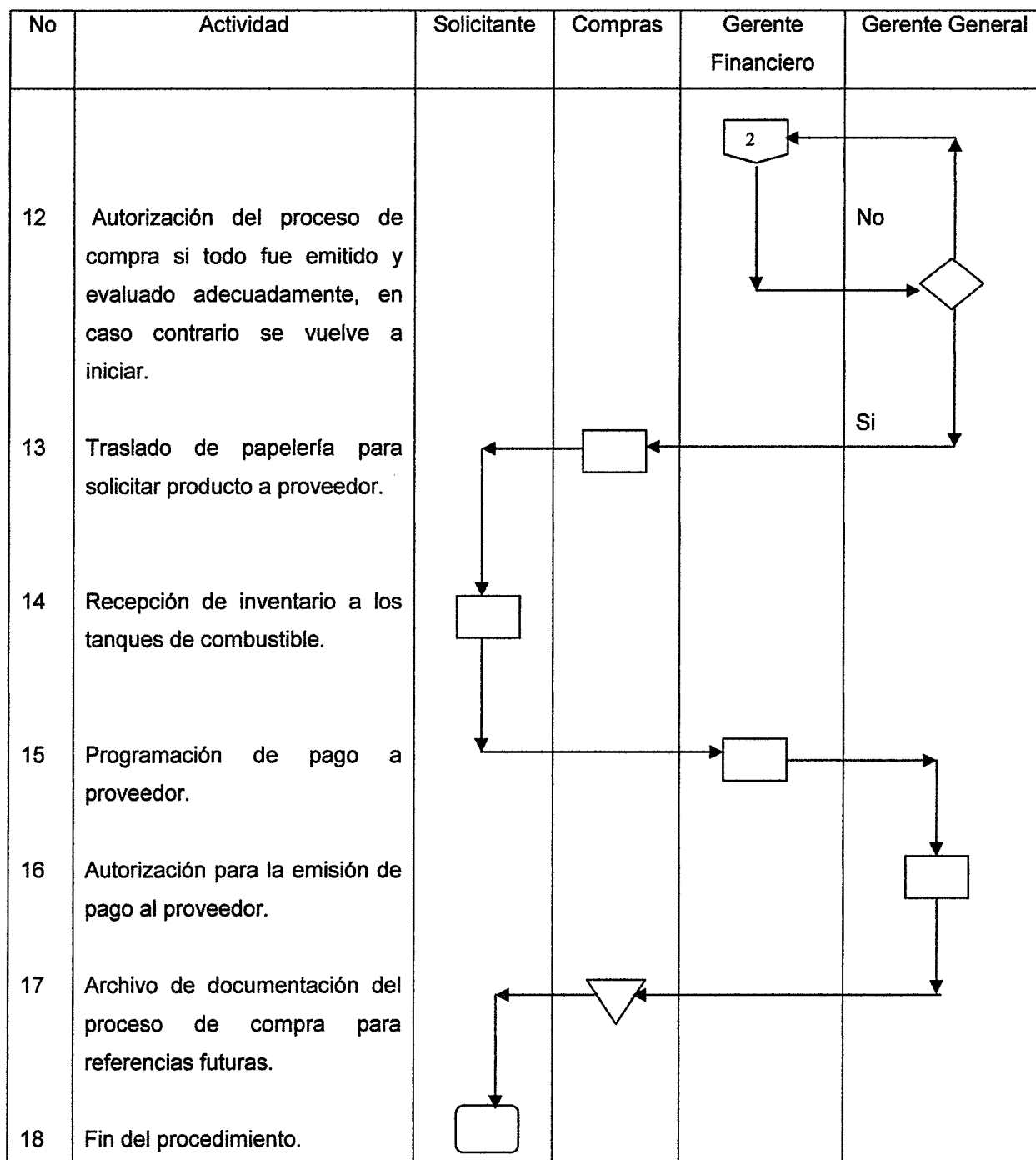
No	Actividad	Solicitante	Compras	Gerente Financiero	Gerente General	
7	Evaluación de cotizaciones y elección de la más favorable en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega y facilidad de pago.					
8	Autorización de la cotización más favorable.					
9	Emisión de la orden de compra, acompañada de la cotización autorizada. Ver modelo (OC)					
10	Autorización de la orden de compra, cuando está correctamente emitida. En caso contrario se rechaza para nueva emisión.					
11	Traslado de documentación para autorización final de la compra.					

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario




Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario
Formato de requisición de compra
Modelo RC

<p>ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA REQUISICIÓN DE COMPRA</p>	<p>No. 1</p>															
<p>Por este medio se informa que las existencias de inventario que se detallan a continuación presentan los niveles mínimos de existencias:</p>																
<p>Solicitante: _____ 2</p> <p>Fecha de pedido: _____ 3</p> <p>Fecha de entrega: _____ 4</p>																
No.	Descripción	Unidad	Cantidad	Observación												
1	8	9	10	11												
2																
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Solicitante</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="width: 20%;">Firma</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>Recibido por:</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Firma</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Autorizado por:</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Firma</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>					Solicitante	5	Firma		Recibido por:	6	Firma		Autorizado por:	7	Firma	
Solicitante	5	Firma														
Recibido por:	6	Firma														
Autorizado por:	7	Firma														

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario
Instructivo para llenar requisición de compra


1. No. : En este campo se lleva lo que es el correlativo de las requisiciones de compra.
2. Solicitante: Aquí se coloca el nombre completo y puesto de la persona que requiere se inicie el proceso de compra.
3. Fecha de pedido: El día en que se emite la solicitud de compra.
4. Fecha de entrega: La fecha en que recibe el departamento de compras la requisición por parte del solicitante.
5. Solicitante y firma: En este campo el solicitante confirma que verificó los niveles mínimos de combustible en los tanques, colocando su nombre completo y firma.
6. Recibido por y firma: Aquí se recibe el documento y se deja constancia por medio del nombre completo y firma del responsable.
7. Autorizado por: El encargado de revisar que el documento este correctamente emitido, deja constancia por medio de nombre y firma.
8. Descripción: Aquí se detalla el producto que se solicita.
9. Unidad: Aquí se indica la unidad de medida del producto que va a comprarse, para la compra de combustible es el galón.
10. Cantidad: La cantidad de galones de combustible que se solicita se adquiera.
11. Observación: Cualquier información que sea necesario agregar.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario
Formato de solicitud de cotización
Modelo SC

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA					
SOLICITUD DE COTIZACIÓN					
Fecha: 1					
Señores: 2					
Por este medio se solicita se sirvan cotizar los siguientes productos:					
No.	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1	3	4	5	6	7
2					
Forma de pago: 8					
Días de crédito 9					
Solicitado por:		10	Firma _____		
Recibido por:		11	Firma _____		

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario
Instructivo para llenar solicitud de cotización


1. Fecha: El día en que se emite el documento de solicitud de cotización.
2. Señores: Nombre del proveedor al cual se le solicita la cotización.
3. Descripción: Detalle del producto que se solicita cotizar.
4. Unidad de medida del producto que se cotiza.
5. Cantidad de galones que se quieren adquirir.
6. Precio: El valor que el proveedor le asigna al producto cotizado.
7. Total: Subtotales de cada línea por producto que se va cotizar.
8. Forma de pago: Se solicita indiquen si otorgan crédito o pago al contado. Si el pago es al crédito en que porcentajes debe realizarse.
9. Días de crédito: Si otorgan crédito, es necesario que indiquen cuantos días da el proveedor para hacer efectivo el pago.
10. Solicitado por: El nombre completo y asistente de compras que emite la solicitud.
11. Recibido por: El nombre completo y firma del encargado por parte del proveedor de emitir las cotizaciones.
12. Observaciones: Apartado para que el proveedor haga las indicaciones adicionales que considere pertinentes, como el tiempo de validez de la oferta, tiempo de entrega y lugar de entrega.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario
Formato de orden de compra
Modelo OC

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA	No. 1																									
ORDEN DE COMPRA																										
Compra a proveedor:	2 _____																									
Fecha de emisión:	3 _____																									
Fecha de entrega:	4 _____																									
Lugar de entrega:	5 _____																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 45%;">Descripción</th> <th style="width: 10%;">Unidad</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> <th style="width: 10%;">Precio</th> <th style="width: 10%;">Subtotal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>6 _____</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>_____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: center;">11 -</td> </tr> </tbody> </table>			No.	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Subtotal	1	6 _____	7	8	9	10	2	_____					Total					11 -
No.	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Subtotal																					
1	6 _____	7	8	9	10																					
2	_____																									
Total					11 -																					
Forma de pago:	12 _____																									
Días de crédito:	13 _____																									
Tiempo de entrega:	14 _____																									
Elaborada por:	15 _____																									
Autorizada por:	16 _____																									
Original:	17 _____																									
Copia:	18 _____																									

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de compra de inventario
Instructivo para llenar orden de compra

1. No. : Correlativo de la orden de compra que se va emitiendo, aunque sea anule, debe estar debidamente identificada y numerada.
2. Compra a proveedor: El nombre del proveedor al cual fue autorizado que se le realizara la compra.
3. Fecha de emisión: Día en el que se emite la orden de compra.
4. Fecha de entrega: Día en el que va ser entregado el producto por parte del proveedor.
5. Lugar de entrega. Dirección exacta del lugar donde el proveedor debe entregar en condiciones óptimas el producto adquirido.
6. Descripción: Información detallada del producto que se va adquirir.
7. Unidad: La medida en la cual se va adquirir el producto, para el caso del combustible corresponde en galones.
8. Cantidad: La cantidad de galones de combustible que se autorizó comprar.
9. Precio: El precio unitario que el proveedor asignó a su producto.
10. Subtotal: El valor de cada uno de los tipos de productos que se van a adquirir.
11. Total: Valor de la compra en conjunto a realizar.
12. Forma de pago: Si el pago debe realizarse al contado o al crédito.
13. Días de crédito: La cantidad de días que otorga el proveedor para hacer efectivo el pago.
14. Tiempo de entrega: La cantidad de días que el proveedor se compromete para entregar el producto.
15. Elaborado por: Responsable que emitió la orden de compra y firma.
16. Autorizada por: Persona que autoriza la emisión de la orden de compra.
17. Original: Para archivo de contabilidad y copia archivo del área de compras.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de ingreso de inventario

Objetivo: Definir el mecanismo a seguir para registrar el ingreso y su respectiva ubicación física en los tanques de combustible.

Áreas de aplicación: En el desarrollo de este proceso están contenidas las actividades del área de compras, personal de las estaciones de servicio y del encargado de inventarios. Por lo que la compra de inventario deberá ser recibida a entera satisfacción de las condiciones.

Responsables: Están encargados de llevar a cabo el desarrollo de éste procedimiento el asistente de compras, encargado de inventarios y encargado de pista.

Glosario de términos

Kárdex: Documento para el control de los inventarios, que registra de forma ordenada los movimientos de entradas, salidas y/o devoluciones durante un periodo determinado.

Políticas

- Debe registrarse todo ingreso de combustible por concepto de compra, por medio de un kárdex computarizado y actualizarse constantemente.
- Cada producto debe estar identificado en el kárdex por medio de un código asignado, nombre que detalle el tipo de producto y unidad de medida que se maneja.
- Debe realizarse un corte diario en las bombas de combustible un día antes de recibir el producto nuevo que se adquiere.
- Para todo ingreso de inventario debe estar presente el encargado de inventarios y el encargado de pista, para actualizar la información exacta.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios
Procedimiento de ingreso de inventario

No	Actividad	Inventarios	Compras	Contabilidad
1	Inicio del procedimiento			
2	Envío de papelería completa de soporte del proceso de compra.			
3	Recepción de la documentación de la compra.			
4	Recepción del combustible y verificación de la nota de envío debidamente detallada por parte del proveedor, en la cual se hace constar cantidad y descripción del producto.			
5	Actualización del kárdex respecto a la compra realizada. Ver modelo (KC)			
6	Envío de documentación para el registro contable.			
7	Recepción de papelería para ingreso a los registros contables.			
8	Fin del proceso.			


Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de ingreso de inventario
Formato de hoja de kárdex
Modelo KC

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
HOJA DE KÁRDEX



Código: (1)

Nombre: (2)

Unidad de medida: (3)

Existencia máxima: (4)

Existencia mínima: (5)

Fecha	Detalle de operación	Cantidad		
		Entradas	Salidas	Saldo
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Saldo			

Resumen

Saldo inicial (11)

Ingresos (12)

Egresos (13)

Saldo a final de mes (14)

Nombre _____ Firma _____ (15)

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de ingreso de inventario Instructivo para llenar hoja de kárdex

1. Código: Asignación de un código para cada tipo de producto que se adquiere.
2. Nombre: Asignación del nombre específico del producto al cual corresponde cada una de las hojas del kárdex.
3. Unidad de medida: Aquí se especifica la unidad de medida con la cual se mide el producto adquirido.
4. Existencia máxima: En esta casilla se anota la cantidad de galones hasta los cuales el tanque tiene la capacidad para almacenar combustible.
5. Existencia mínima: Se anota la cantidad mínima en galones que se puede mantener en el tanque de combustible, para iniciar un proceso de compra.
6. Fecha: Cada uno de los días que se registra un movimiento de inventario.
7. Detalle de la operación: Aquí se anotan todas las observaciones y especificaciones del movimiento de inventario que se va registrando.
8. Entradas: La cantidad de galones de combustible que van ingresando al tanque y al registro del inventario.
9. Salidas: La cantidad de galones de combustible que van saliendo del tanque y del registro del inventario.
10. Saldo: Dato actualizado de la cantidad de galones de combustible que se tienen de existencia para la venta.
11. Saldo inicial: Este dato se traslada del saldo final del mes anterior.
12. Ingresos: El total de galones de combustible que se adquirió durante el mes que se reporta.
13. Egresos: El total de galones de combustible que se vendieron durante el mes que se reporta.
14. Saldo a fin de mes: Saldo actualizado y final del mes que se reporta.
15. Nombre y firma: Nombre completo y firma del encargado del kárdex.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes

Objetivo: Establecer los estándares más adecuados a la empresa para otorgar crédito a clientes, tomando como base el análisis referente a la capacidad de pago que tengan, el cumplimiento de pago por los días otorgados y el récord crediticio.

Áreas de aplicación: En el desarrollo de este proceso están contenidas las actividades del área de ventas, gerencia financiera y personal de pista.

Responsables: Están encargados de llevar a cabo el desarrollo de éste procedimiento el asistente de ventas, gerente de ventas, gerente financiero y encargado de pista.

Glosario de términos

Antigüedad de saldos: se utiliza para clasificar las deudas de los clientes de acuerdo al número de días que tiene cada uno para hacer efectivos sus pagos e identificar si ya tienen facturas vencidas para iniciar gestión de cobro.

Políticas








- Debe realizarse una proyección de cobro a clientes cada semana.
- Debe realizarse revisión de la antigüedad de saldos de forma semanal y realizar gestión de cobro a los clientes que cuenten con facturas próximas a vencer respecto a sus días de crédito.
- No se despachará combustible a los clientes que tengan facturas vencidas.
- Debe realizarse una conciliación diaria entre el galonaje de combustible despachado, el efectivo recibido, la facturación emitida al crédito y voucher de las tarjetas de crédito o débito.
- Debe realizarse registro diario consolidado en el kárdex de las ventas del día.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes

No	Actividad	Solicitante	Gerente de Ventas	Personal de Pista	Gerente Financiero
1	Inicio del procedimiento				
2	Presentación del cliente en la empresa para iniciar solicitud de crédito.				
3	Atención al cliente que solicita el crédito por parte de la empresa.				
4	Llenar formulario de solicitud de crédito. Indicar monto, días para pago y forma de pago. Ver modelo (SC)				
5	Recepción de solicitud de crédito para verificar que la información este correcta.				
6	Solicitud de 2 estados de cuenta, estados financieros de último trimestre, integración de proveedores, RTU actualizado.				
					

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes

No	Actividad	Solicitante	Gerente de Ventas	Personal de Pista	Gerente Financiero
7	Verificación del expediente del cliente y traslado para el análisis correspondiente.		1		
8	Análisis de la información, para determinar capacidad de pago.				
9	Aprobación o desaprobación del crédito en base al análisis de la información.				
10	Creación de expediente que contenga el control respecto a las facturas emitidas, canceladas, pendientes de pago y los días de crédito otorgados. Ver modelo (EC)				
11	Emisión de listado semanal de los clientes que están activos en los créditos.				

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios


Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes

No	Actividad	Solicitante	Gerente de Ventas	Personal de Pista	Gerente Financiero
12	Despacho del producto al cliente, de acuerdo al listado de clientes activos.		2		
13	Emisión de factura para cobro posterior.				
14	Traslado diario de listado de facturación al crédito.				
15	Revisión semanal de los expedientes de clientes, para realizar proyecciones de cobro, según la antigüedad de saldos.				
16	Cobro cada viernes a los clientes con fecha próxima de vencimiento y en base a la proyección de cobro.				
17	Fin del proceso.				

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios
Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes
Formato de solicitud de crédito
Modelo SC

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA SOLICITUD DE CRÉDITO		
Fecha _____		
		
INFORMACIÓN PERSONAL ①		
Nombre completo de solicitante: Nombre del negocio: Cargo del solicitante: Tipo de Negocio: Representante del negocio: Actividad económica del negocio: Dirección del negocio : Teléfono: Correo electrónico: Nacionalidad: Número de identificación tributaria:		
REFERENCIAS COMERCIALES ②		
Nombre	Dirección	Teléfono
1		
2		
3		
REFERENCIAS PERSONALES ③		
Nombre	Dirección	Teléfono
1		
2		
3		
INFORMACIÓN FINANCIERA ④		
Activo Total:		
Pasivo Total:		
Préstamos vigentes:	Monto:	Saldo:
Ingreso Mensual Aproximado:		
INFORMACIÓN CREDITICIA ⑤		
Monto solicitado:		
Días solicitados para pago:		
Forma de pago:		
Describir como va cumplir con el crédito:		
<p>Declaro que la información que antecede es verdadera, correcta y completa. Autorizo a la empresa Estación de Servicio La Palma para realizar las investigaciones de crédito que considere necesarias.</p> <p>He leído los términos y condiciones declarados a continuación y acuerdo en la totalidad de los mismos.</p>		
Firma de solicitante:		⑥
No. De documento de identificación:		
<p>Nota: Adjuntar fotocopia legible de DPI si es persona individual y RTU actualizado si es empresa.</p>		

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de otorgamiento de crédito a clientes
Instructivo para llenar formulario de solicitud de crédito

1. Información Personal:

- Tipo de negocio: Debe indicar si es negocio individual o sociedad.
- Representante de negocio: Anotar el nombre completo de la persona que administra el negocio.
- Actividad económica: Debe indicar si es empresa comercial, de servicios u otro tipo de negocio. Y qué tipo de actividad realiza específicamente.

2. Referencias Comerciales: Anotar el nombre, dirección y teléfono de tres referencias que pueden referirle en cuanto a relaciones comerciales.

3. Referencias Personales: Anotar el nombre, dirección y teléfono de tres personas.

4. Información Financiera:

- Activo y pasivo: Monto total de los derechos, bienes y obligaciones.
- Préstamos vigentes: Monto original y saldo a la fecha.
- Ingreso mensual aproximado: Monto estimado que recibe cada mes.

5. Información Crediticia


- Monto solicitado: Total de crédito que solicita a la empresa.
- Días solicitados: Cantidad de días que requiere para hacer efectivo el pago.
- Forma de pago: Si va realizarlo en efectivo, por cheque o acreditación.
- Describir cómo va cumplir con el crédito: Observaciones que requiere agregar.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento otorgamiento de crédito a clientes
Formato expediente de cliente
Modelo EC

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA EXPEDIENTE DE CLIENTE					No. 1					
					Nombre de cliente: 2					
					NIT: 2					
No. FC	Descripción de Compra	Fecha de Emisión	Monto Factura	Abonos	Saldo Actual	Fecha de Pago	Fecha de Revisión	Días faltantes para vencimiento	Días vencidos para pago	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
				Saldo de cliente:		Fecha:		13		
Observaciones: 14										
Realizado por: Firma: 15										

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento de otorgamiento de crédito a clientes
Instructivo para llenar expediente de cliente

1. No. : Se debe llevar un correlativo de expediente por cada cliente.
2. Nombre del cliente y NIT: Anotar nombre completo del cliente y número de identificación tributaria para identificar claramente al cliente.
3. No. FC: Anotar el número de factura que se le emite al cliente.
4. Descripción de la compra: Anotar el detalle de lo que se vende.
5. Fecha de emisión: Aquí se coloca la fecha en que fue emitida la factura.
6. Monto de factura: Total monetario por el cual se emite la factura.
7. Abonos: Monto total de los pagos parciales que se han realizado a una factura.
8. Saldo actual: El monto que a la fecha actual tiene pendiente de pago una factura.
9. Fecha de pago: La fecha que se asignó para cancelar una factura, respecto a los días de crédito otorgados.
10. Fecha de revisión: La fecha en la cual se está evaluando el cumplimiento de pago de un cliente.
11. Días faltantes para vencimiento: La cantidad de días que faltan para que hagan efectivo el pago de una factura.
12. Días vencidos para pago: La cantidad de días que han transcurrido a partir de la fecha de pago de una factura que no se ha hecho efectivo y la fecha actual.
13. Saldo de cliente y fecha: Monto total de la deuda de un cliente y la fecha en que se está realizando la revisión.
14. Observaciones: Anotaciones adicionales que sean necesarias aclarar.
15. Realizado por: Responsable que lleva el control del expediente del cliente.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario

Objetivo: Determinar los pasos a seguir para llevar un estricto control de las entradas y salidas del inventario de la empresa, tomando en cuenta que van a presentarse diferencias en las existencias físicas y teóricas debido a la evaporación o expansión del combustible.

Áreas de aplicación: Están involucradas las actividades del personal de pista, ya que tiene a su cargo realizar corte diario según el galonaje marcado por las bombas de despacho; el encargado de inventarios que actualiza el kárdex; en el área contable se registran las operaciones financieras; gerencia financiera que realiza análisis de los resultados y auditoría interna que se encarga de monitorear el desempeño eficiente de las operaciones.

Responsables: Están involucrados en este procedimiento el encargado de inventarios, encargado de pista, contador general, gerente financiero y auditor interno.

Glosario de términos

Vara de medición: instrumento para llevar a cabo la medición de combustible en el tanque, es de madera para evitar la generación de chispa, milimetrada, recta y rígida.

Pasta para combustible: la aplicación de una fina capa permite detectar el nivel de combustible en el tanque.

Tabla de calibración de tanque: es un documento elaborado bajo procedimientos matemáticos que contienen cifras para identificar la altura del producto respecto a la equivalencia en galones contenido dentro del tanque.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario

Políticas












- Debe realizarse medición en los tanques todos los días a las 10:00 PM, es recomendable realizarlo en el mismo horario para evitar variaciones por la temperatura.
- Debe realizarse un cierre diario al final de cada jornada laboral.
- Todos los tanques de combustible deben contar con una llave, la cual debe estar en custodia del encargado de inventarios.
- Las bombas de despacho deben estar fuera de servicio durante el proceso de medición y se suspenden las ventas.
- Deben llevarse a cabo dos mediciones consecutivas, para tener un dato más exacto.
- Debe realizarse una conciliación diaria de inventario, entre las existencias según kárdex y el resultado de la medición.
- Debe llevarse un control diario de las evaporaciones o expansiones del combustible.
- Debe realizarse pruebas de hermeticidad cada año en los tanques y tuberías, para detectar fugas, minimizando así los riesgos de pérdidas para la empresa.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario

No	Actividad	Encargado Inventarios	Encargado Pista	Contador General	Gerente Financiero	Auditor Interno
1	Inicio del procedimiento					
2	Cierre del día a las 10:00 P.M.					
3	Revisión de las bombas: galonaje marcado del día actual, menos galonaje marcado del día anterior, da como resultado la cantidad de galones despachados durante el día.					
4	Emisión de reporte de las ventas realizadas durante el día. Ver modelo ventas diarias (VD)					
5	Conciliación diaria de facturas emitidas, efectivo recibido, voucher de notas de crédito y débito.					
6	Recepción de reportes para comparación con toma física.					
7	Aplicar pasta para combustible a la vara de medición e ingresarla suavemente al tanque.					
8	Repetir medición y sacar un promedio de los dos resultados.					
						

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario

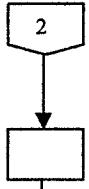




No	Actividad	Encargado Inventarios	Encargado Pista	Contador General	Gerente Financiero	Auditor Interno
9	Si la medición no refleja diferencias o es mínima, se procede a emitir reporte, en caso contrario se repite.	1				
10	Conversión de las pulgadas medidas según la vara con la tabla de calibración. Ver modelo (TC)					
11	Emisión de reporte comparativo entre el kárdex, la medición de las bombas y la toma física. Ver modelo toma física (TF)					
12	Recepción de reportes, facturas y conciliaciones para el registro correspondiente.					
13	Revisión de la documentación, si es correcta se ingresa a los registros contables, en caso contrario se solicita lo faltante o incorrecto.					
14	Registro de los movimientos de inventario a la contabilidad.					

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario

No	Actividad	Encargado Inventarios	Encargado Pista	Contador General	Gerente Financiero	Auditor Interno
15	Actualización del método de valuación de promedio ponderado de los inventarios. Ver modelo (MV)					
16	Preparación de informes financieros para análisis.					
17	Revisión semanal de los informes financieros, si hay aspectos a mejorar se regresa para nueva presentación.					
18	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y supervisión de actividades, del desempeño del procedimiento. - Informes de la eficiencia del personal involucrado en el inventario. - Presencia semanal en la toma física. 					
19	Fin del proceso.					

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario
Formato reporte de ventas diarias
Modelo VD

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
 REPORTE DE VENTAS E INGRESOS DEL DÍA

Combustible: _____ ①

DETALLE DE VENTAS					INGRESOS				
Fecha	Factura emitida	Cantidad Galones	Precio Unitario	Total	Efectivo Recibido	Cheques	Voucher Notas de Crédito y Débito	Factura al Crédito	Total Ingresos del Día
②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪

DESPACHOS			
No. Bomba	Galonaje de Bomba Día Anterior	Galonaje de Bomba Día Actual	Cantidad de Galones Despachados
⑫	⑬	⑭	⑮

Realizado por:
Firma: _____

Revisado por:
Firma: _____

⑯

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario

Instructivo de ventas e ingresos diarios

1. Combustible: Identificar una hoja para cada tipo de combustible a conciliar.
2. Fecha: El día que se emite la factura.
3. Factura emitida: Anotar el número de factura que se emite y una breve descripción de la venta.
4. Cantidad de galones: El número de galones por el cual se emite la factura.
5. Precio unitario: Anotar el valor al cual se vende cada galón de combustible.
6. Total: Monto total por el cual se emite la factura.
7. Efectivo: El monto total de las facturas que se cobran al contado.
8. Cheques: Monto total de clientes que cancelan con cheque.
9. Voucher: Monto total de las ventas que cancelan con tarjeta de crédito o débito.
10. Factura al crédito: Monto de facturas del día de clientes que compraron al crédito.
11. Total ingresos del día: Monto total de los ingresos diarios.
12. No de bomba: Identificación de la bomba que se mide.
13. Galonaje de bomba del día anterior: Correlativo que registra la bomba de los galones que salieron durante el día anterior.
14. Galonaje de bomba día actual: Correlativo que registra la bomba de los galones que salieron durante el día actual.
15. Cantidad de galones despachados: Se anota la resta de galones despachados el día actual a los despachados un día anterior, obteniendo galones vendidos durante el día.
16. Realizado por y firma: Cada reporte debe estar identificando a la persona que lo realiza y quien lo supervisa.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario
Tabla de calibración combustible diesel

SEGA											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Empresa: Estación de Servicio la Palma</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Dirección: Zona 9 Ciudad de Guatemala</td> </tr> </table>						Empresa: Estación de Servicio la Palma			Dirección: Zona 9 Ciudad de Guatemala		
Empresa: Estación de Servicio la Palma											
Dirección: Zona 9 Ciudad de Guatemala											
Capacidad nominal: 5,000 galones			Capacidad real: 5,130 galones								
Diámetro de tanque: 7 1/2 pulgadas			Tipo de combustible: Diesel								
DESCRIPCIÓN DE TABLA PARA INVENTARIO											
Pulgadas	Galonaje	Pulgadas	Galonaje	Pulgadas	Galonaje						
0	0	3	139	6	274						
1/8	7	3 1/8	144	6 1/8	280						
1/4	13	3 1/4	148	6 1/4	287						
3/8	20	3 3/8	153	6 3/8	294						
1/2	27	3 1/2	157	6 1/2	301						
5/8	33	3 5/8	162	6 5/8	309						
3/4	40	3 3/4	166	6 3/4	316						
7/8	47	3 7/8	171	6 7/8	323						
1	53	4	175	7	330						
1 1/8	60	4 1/8	180	7 1/8	336						
1 1/4	67	4 1/4	186	7 1/4	342						
1 3/8	73	4 3/8	192	7 3/8	349						
1 1/2	80	4 1/2	199	7 1/2	355						
1 5/8	85	4 5/8	205	7 5/8	361						
1 3/4	90	4 3/4	211	7 3/4	367						
1 7/8	95	4 7/8	217	7 7/8	374						
2	100	5	224	8	380						
2 1/8	105	5 1/8	230	8 1/8	386						
2 1/4	110	5 1/4	236	8 1/4	392						
2 3/8	115	5 3/8	242	8 3/8	399						
2 1/2	120	5 1/2	249	8 1/2	405						
2 5/8	125	5 5/8	255	8 5/8	411						
2 3/4	130	5 3/4	261	8 3/4	417						
2 7/8	135	5 7/8	267	8 7/8	424						

Interpretación y forma de uso: Según los datos obtenidos con la vara de medición, se hace la conversión de la cantidad de pulgadas medidas con el galonaje que corresponde según la tabla de calibración autorizada para la empresa.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario
Tabla de calibración combustible regular

SEGA

Empresa: Estación de Servicio la Palma
Dirección: Zona 9 Ciudad de Guatemala

Capacidad nominal: 4,000 galones	Capacidad real: 3,910 galones
Diámetro de tanque: 66 1/4 pulgadas	Tipo de combustible: Gasolina Regular

DESCRIPCIÓN DE TABLA PARA INVENTARIO

Pulgadas	Galonaje	Pulgadas	Galonaje	Pulgadas	Galonaje
0	0	3	138	6	277
1/8	15	3 1/8	143	6 1/8	282
1/4	30	3 1/4	149	6 1/4	288
3/8	45	3 3/8	154	6 3/8	293
1/2	60	3 1/2	160	6 1/2	299
5/8	63	3 5/8	165	6 5/8	304
3/4	67	3 3/4	170	6 3/4	310
7/8	70	3 7/8	175	6 7/8	316
1	73	4	180	7	322
1 1/8	77	4 1/8	185	7 1/8	329
1 1/4	80	4 1/4	190	7 1/4	335
1 3/8	83	4 3/8	195	7 3/8	341
1 1/2	87	4 1/2	200	7 1/2	347
1 5/8	90	4 5/8	205	7 5/8	354
1 3/4	93	4 3/4	210	7 3/4	360
1 7/8	97	4 7/8	217	7 7/8	367
2	100	5	224	8	374
2 1/8	103	5 1/8	231	8 1/8	381
2 1/4	107	5 1/4	239	8 1/4	389
2 3/8	110	5 3/8	246	8 3/8	396
2 1/2	116	5 1/2	253	8 1/2	403
2 5/8	121	5 5/8	260	8 5/8	410
2 3/4	127	5 3/4	266	8 3/4	416
2 7/8	132	5 7/8	271	8 7/8	422

Interpretación y forma de uso: Según los datos obtenidos con la vara de medición, se hace la conversión de la cantidad de pulgadas medidas con el galonaje que corresponde según la tabla de calibración autorizada para la empresa.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario
Tabla de calibración combustible súper

SEGA

Empresa: Estación de Servicio la Palma
Dirección: Zona 9 Ciudad de Guatemala

Capacidad nominal: 4,000 galones	Capacidad real: 3,930 galones
Diámetro de tanque: 64 1/2 pulgadas	Tipo de combustible: Gasolina Súper

DESCRIPCIÓN DE TABLA PARA INVENTARIO

Pulgadas	Galonaje	Pulgadas	Galonaje	Pulgadas	Galonaje
0	0	3	150	6	320
1/8	30	3 1/8	160	6 1/8	325
1/4	35	3 1/4	170	6 1/4	330
3/8	40	3 3/8	180	6 3/8	337
1/2	45	3 1/2	190	6 1/2	344
5/8	50	3 5/8	200	6 5/8	351
3/4	55	3 3/4	210	6 3/4	359
7/8	60	3 7/8	220	6 7/8	366
1	65	4	230	7	373
1 1/8	70	4 1/8	236	7 1/8	380
1 1/4	75	4 1/4	242	7 1/4	387
1 3/8	80	4 3/8	249	7 3/8	394
1 1/2	85	4 1/2	255	7 1/2	401
1 5/8	89	4 5/8	261	7 5/8	409
1 3/4	94	4 3/4	267	7 3/4	416
1 7/8	98	4 7/8	274	7 7/8	423
2	103	5	280	8	430
2 1/8	107	5 1/8	285	8 1/8	436
2 1/4	112	5 1/4	290	8 1/4	442
2 3/8	116	5 3/8	295	8 3/8	449
2 1/2	121	5 1/2	300	8 1/2	455
2 5/8	125	5 5/8	305	8 5/8	461
2 3/4	130	5 3/4	310	8 3/4	467
2 7/8	140	5 7/8	315	8 7/8	474

Interpretación y forma de uso: Según los datos obtenidos con la vara de medición, se hace la conversión de la cantidad de pulgadas medidas con el galonaje que corresponde según la tabla de calibración autorizada para la empresa.


Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario
Formato reporte de toma física
Modelo TF

ESTACIÓN DE SERVICIO LA PALMA
REPORTE DE TOMA FÍSICA



Combustible: _____ ①

CANTIDAD DE GALONES DE COMBUSTIBLE							
Fecha	Inventario a inicio del día	Compras	Ventas	Según Kárdex	Según toma física	Merma	Porcentaje %
②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Totales							

Merma = Según toma física - Según kárdex

Porcentaje = (Merma / Ventas) * 100

Realizado por: _____
Firma: _____

Revisado por: _____
Firma: _____

⑩

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Procedimiento toma física diaria de inventario
Instructivo para llenar reporte de toma física

1. Combustible: Anotar el tipo de combustible que se está conciliando.
2. Fecha: Indicar el día que se está reportando.
3. Inventario a inicio del día: Cantidad de galones de combustible que se midieron el día anterior.
4. Compras: Cantidad de galones que ingresaron en el día por concepto de compras.
5. Ventas: Cantidad de galones que se vendieron durante el día.
6. Según kárdex: Cantidad de galones que se tienen en inventario según la información que refleja el kárdex.
7. Según toma física: Cantidad de galones que se tienen en el tanque, según datos reflejados por la vara de medición.
8. Merma: Diferencia que se refleja entre los galones existentes según toma física y según kárdex. Esta puede ser negativa o positiva, según sea evaporación o expansión, por lo que lo más recomendable es unificar resultados mensuales de la merma.
9. Porcentaje: Cantidad porcentual de la merma.
10. Realizado y revisado: Debe quedar constancia de la persona que elabora el reporte y quien supervisa, en este caso lo recomendable es el auditor interno.



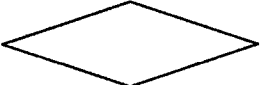
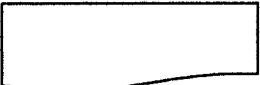

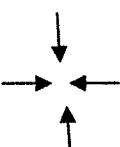
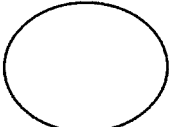
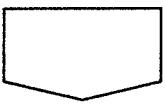
Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Estación de Servicio la Palma
Manual de Políticas y Procedimientos
Área de inventarios

Simbología para Diagramas de Flujo

Los procedimientos se representan en diagramas de flujo para una mejor comprensión del desarrollo de los procesos a desempeñar en el área de inventarios. Por lo que se presentan los procesos en una forma ordenada, gráfica y unificada. Los símbolos a utilizar son los siguientes:

	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	Operación: Representa la realización de una operación o actividad.
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	Documento: Representa un documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo: Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Dirección de flujo: Conectan los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página: Conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Hecho por: García y Asociados

Fecha: 10 de Marzo del 2016

CONCLUSIONES

1. La falta de políticas y procedimientos en el desempeño de los procesos y gestión de los inventarios, genera deficiencias significativas en el control y salvaguarda de dichos activos, lo que pone en riesgo la principal actividad de la empresa,
2. La falta de definición de responsabilidades y segregación de funciones del personal de inventarios y de los demás empleados que están involucrados en el control, manejo y gestión de los inventarios genera ejecución desordenada en las operaciones.
3. La falta de manuales como instrumentos técnicos que guíen al personal en cuanto a políticas y procedimientos en el manejo, custodia y control del inventario de combustible, genera deficiencias significativas en el resguardo y control estricto de las existencias para la venta.

RECOMENDACIONES

1. Informar y distribuir por medio escrito las principales políticas y procedimientos para el área de inventarios, identificando claramente el encargado de inventarios involucrado directamente en la gestión del área y demás personal involucrado.
2. Definir y asignar responsabilidades formalmente al personal de inventarios y segregar funciones de todo el personal respecto a las actividades en las que deben apoyar en la gestión de inventarios.
3. Implementar estrictamente el manual de políticas y procedimientos propuesto para el área de inventarios, para incrementar la eficiencia operativa de la empresa, lo que representa orden sistemático y cronológico en el desempeño de actividades y un control adecuado de los inventarios a pesar de la variación que puede representar el combustible por su naturaleza variable respecto a la temperatura del ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Décimo cuarta reimpresión. Año 2006. Panorama editorial, S.A. 145 pp. México.
2. Arens, Alvin.; Elder, Randal.; Beasley, Mark. Auditoría un enfoque integral. Décimo primera edición. Año 2007. 800 PP. México.
3. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo Legislativo Número 18-93.
4. Barbosa Díaz, Marco Antonio. Contabilidad financiera a largo plazo. Primera edición. Año 2012. 178 PP. México.
5. Bustamante Domínguez, Jenny Roberta. Guamán Zaldaña, Cecilia Elizabeth. Auditoria de gestión al proceso de venta de combustibles. Año 2013. 154 PP. Ecuador.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Los nuevos conceptos del control interno. Estados Unidos. 420 PP.
7. Congreso de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo Número 522-99. Reglamento de la Ley de Comercialización de Hidrocarburos.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 2-70. Código de Comercio de Guatemala.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 6-91. Código Tributario.

10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 38-92. Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 109-97. Ley de Comercialización de Hidrocarburos.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1441. Código de Trabajo.
16. Evequoz, Omar. Pérdidas evaporativas por almacenamiento y distribución de combustibles en estaciones de servicio. 42 PP. Argentina.
17. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Tercera edición. Año 2009. Interamericana Editores, S.A. 501 PP. México.
18. Horngren, Charles T.; Harrison, Walter.; Oliver, Suzanne. Contabilidad. Octava edición. Año 2010. Editorial Pearson Educación. 790 PP. México.
19. Instituto Americano de Petróleo. Publicación API RP 1621. Control de inventarios de líquidos a granel para la venta. Quinta edición. Año 1993. 26 PP. Estados Unidos.

20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos IMCP. Normas de Información Financiera. 8va. Edición. Año 2013. México.
21. International Accounting Standards Board (IASB). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Año 2009. 245 PP.
22. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. Año 2013. 1080 pp.
23. Mesa, Luis Martín. Contabilidad y Fiscalidad. Año 2007. 256 PP. España.
24. Nieto Ojeda, Concepción. Manual Contabilidad Financiera (I). Año 2010. 52 PP.
25. Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Cuarta edición. Año 2012. Cengage Editores, S.A. 183 PP. México.
26. Ruiz Orellana, Alfredo Enrique. Contabilidad de sociedades. Segunda edición. Año 2007. Ediciones Alenro. 219 PP. Guatemala.

WEBGRAFÍA

27. Castillo, Joubert. 03 de Febrero del 2014. Presentación de inventarios.
www.prezi.com
28. Nuñez Dubón y Asociados. Contadores Públicos, Auditores, Abogados y Notarios. 22 de Abril del 2013. Métodos fiscales de valuación de inventarios.
http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=320:metodosdevaluaciondeinventarios&catid=54:noticias&Itemid=55
29. Registro Mercantil General de la República de Guatemala. Inscripción de empresa mercantil y comerciante individual. 29 de Mayo del 2015.
http://www.registromercantil.gob.gt/tramites_registrales/INSCRIPCION_DE_EMPRESA_MERCANTIL_Y_COMERCIANTE_INDIVIDUAL.pdf
30. Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). 23 de Marzo del 2015. Inscripción de contribuyentes. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/tramites-ogestiones/tramites-y-requisitos-tributarios/inscripcion-contribuyentes.html>