



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN
EL INVENTARIO DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMPRA-VENTA DE
AUTOMÓVILES”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

LUIS RICARDO RAMÍREZ CRUZ

Director de Tesis:

Revisor de Tesis:

MTRA. ADDA MARÍA AYECH ASSAD C.P. JAVIER FLORES ESTEVA

BOCA DEL RÍO, VER.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 OBJETIVOS GENERALES.....	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4 HIPÓTESIS	7
1.5 VARIABLES.....	7
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	7
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	7
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	7
1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	7
1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	9
1.7 TIPO DE ESTUDIO.....	9
1.8 DISEÑO	9
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	9
1.9.1 POBLACIÓN	10

1.9.2 MUESTRA	10
1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	10
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS	11
1.12 PROCESO	11
1.13 PROCEDIMIENTO	11
1.14 ANÁLISIS DE DATOS	12
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	12
1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	14
2.1 CONTROL INTERNO	14
2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	14
2.1.2 CONCEPTO	16
2.1.3 IMPORTANCIA	17
2.1.4 OBJETIVO	18
2.1.5 ELEMENTOS	19
2.1.6 CLASIFICACIÓN	32
2.2 INVENTARIOS	41
2.2.1 CONTROL DE INVENTARIO	41
2.2.2. VENTAJAS	43

2.2.3 MÉTODO DE CONTROL DE INVENTARIOS	44
2.2.4 MÉTODO ABC DE CONTROL DE INVENTARIOS	45
2.2.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN	52
2.2.6 SISTEMA DE REGISTRO DE INVENTARIOS	57
CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO	66
3.1 ANTECEDENTES	66
3.2 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	68
3.3 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DEL CASO PRÁCTICO	93
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES	99
4.1 CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101

INTRODUCCIÓN

El control interno es una herramienta indispensable en la estructura administrativa y contable de una empresa, no es comprensible el hecho de que algunas organizaciones, y más aún, aquellas de mayor complejidad en cuanto a extensión y segregación de funciones no le den la importancia que en realidad se requiere. Tal es el caso de aquellas entidades donde el dueño no es solo uno, sino que existe la participación de varios accionistas, y que además cuentan con muchos empleados, o también aquellas que cuentan con una participación a nivel internacional donde el control interno puede ser de una u otra forma más complejo, al tener que cumplir con la calidad y reputación que precede a la marca.

En primer lugar, la empresa debe comprender en su totalidad todo lo que conlleva el control interno, en cuanto a su importancia, concepto y los beneficios que pueda ofrecer, conocer la teoría del control interno y saber aplicarlo. Si bien es cierto, a diario, en la misma entidad donde se trabaja existen políticas o reglamentos a los casos que pueden acontecer irregularidades e ineficiencias en las actividades operativas y financieras, pero las medidas de control servirán de algo si al momento en que estos casos se presentan los directivos asumen las medidas e implanten los correctivos necesarios para la erradicación de irregularidades.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes y servicios; por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas sus operaciones, necesitaran una constante

información verídica sobre sus movimientos; de aquí la importancia del control en el manejo del inventario por parte de la misma.

En la presente investigación se mencionan diversas formas de detectar fallas en el actual manejo del control interno, y la solución de dichas fallas a través de la implementación de políticas y procedimientos en el área de almacén y otras áreas relacionadas con el inventario. Así como también se mencionan diversas recomendaciones que permitirán a los encargados del almacén conocer maneras adecuadas de manejar las unidades, la emisión de información correcta, oportuna y confiable que deben proporcionar a la administración para la adecuada toma de decisiones. Se habla también de políticas de coordinación estrecha entre las diversas áreas relacionadas con el almacén para efecto de mantener un manejo de la información adecuado y veraz.

En el primer capítulo la metodología de la investigación en la cual se aborda el planteamiento del problema, lo que motivó esta investigación así como una breve explicación de las razones por las que se realizó y los objetivos que se persiguieron para poder responder la pregunta inicial.

En el segundo capítulo se aborda de lleno lo que es control interno, los antecedentes, el concepto, la importancia que tiene en las empresas y el objetivo que persigue en la organización a través del cumplimiento de sus elementos llega a facilitar enormemente la tarea constante de mantener la calidad en el trabajo y así una ventaja competitiva frente al actual mercado

global. También en este capítulo se habla a fondo sobre el inventario, las ventajas que representan tener un adecuado control sobre él y diversos métodos para su adecuada salvaguarda, organización y registro.

El capítulo tres contiene el caso práctico dónde se aplicó un cuestionario cuyos resultados se muestran de forma objetiva y se presentan una serie de recomendaciones y sugerencias para las negativas encontradas.

Finalmente se concluye con un cuarto capítulo donde se narran las conclusiones a las que se llegó tras la realización de ésta tesis.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia se ha puesto especial atención en el adecuado manejo del control interno del inventario en diversos sectores en los que se ubicaron las diversas empresas ya sea que hayan pertenecido al sector primario, secundario o terciario.

Los inventarios han sido parte fundamental en cualquier empresa, pues han representado el motor que han hecho ganar a la entidad utilidades para colocarlas finalmente en el mercado competitivo a diferentes niveles, ya sea regional, nacional o incluso internacional.

Las empresas al comprar y vender mercancías han necesitado de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios que permita continuar con su principal función de obtener ingresos y la realización del resto de las operaciones.

Todas las empresas están en una búsqueda constante del crecimiento, al perseguir esto se enfrentan a diferentes factores difíciles de controlar en algunas áreas de la empresa como lo son los inventarios que se ven expuestos a pérdidas cuando existe un bajo control tanto en un periodo continuo o irregular.

Todo lo anterior ha afectado el inventario en diferentes aspectos como un inadecuado uso, desperdicio innecesario e incluso robo, perjudicando con esto en forma directa a la rentabilidad de la empresa.

Cuando se carece de un adecuado sistema de control interno en los inventarios pueden existir conflictos en las cifras que se presentan dentro de los estados financieros y en consecuencia la toma de decisiones es incorrecta y no ayudan al logro de los objetivos organizacionales.

¿Cómo se pueden resguardar correctamente los inventarios en una agencia distribuidora de automóviles?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El control interno siempre ha sido importante especialmente dentro de los inventarios, los cuales son el aparato circulatorio de una empresa independientemente de las actividades que realicen o los sectores a los que pertenecen; por lo que las entidades exitosas tienen gran cuidado de protegerlos aplicando diversos elementos de control.

La base de toda empresa para generar utilidades es la compra y venta de bienes así como de servicios; por lo tanto es

vital cuidar adecuadamente el inventario estableciendo sistemas de control interno que permitan a la empresa proporcionar información oportuna y veraz que se refleja en los estados financieros para analizarlos y posteriormente tomar decisiones que ayuden a lograr una ventaja competitiva en el mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

Estudiar el control interno de inventarios en una empresa dedicada a la distribución de automóviles.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir el concepto de control interno.
- Determinar los elementos y la estructura del control interno.
- Estudiar el control interno en el inventario.
- Identificar los procedimientos para almacenar el inventario.
- Recopilar información de los métodos de control de inventario.
- Analizar los datos recopilados sobre los métodos de control de inventario.
- Proporcionar información acerca del análisis de la información recopilada

1.4 HIPÓTESIS

La correcta aplicación del control interno del inventario en una agencia distribuidora de automóviles permite que se salvaguarden adecuadamente las unidades y se proteja la inversión.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La correcta aplicación del control interno del inventario en una agencia distribuidora de automóviles.

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Permite que se salvaguarden adecuadamente las unidades y se proteja la inversión.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Aplicar: "v. t. Poner una cosa sobre otra o en contacto con la superficie de otra.|| fig. Adaptar, apropiar.|| Atribuir, imputar. || Destinar, adjudicar.|| v. r. fig. Dedicarse a un estudio o ejercicio.|| Poner esmero y diligencia en ejecutar alguna cosa."¹

Control Interno: "es un sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que

¹ GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO VISUAL, Vol.: 1., Colombia: Programa educativo visual, 1994. Pág. 89.

interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.”²

Inventario: “m. Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad.|| Documentos en que constan dichas cosas.”³

Agencia: “f. Empresa comercial destinada a la gestión de asuntos ajenos.|| Despacho u oficina de una empresa.|| Diligencia.”⁴

Distribuidor: “adj. Que distribuye.|| Máquina agrícola para distribuir abonos.”⁵

Automóvil: “adj. Se dice principalmente de los vehículos que pueden ser guiados o marchar por una vía ordinaria sin necesidad de carriles y llevan un motor, generalmente de explosión, que los pone en movimiento”⁶

Salvaguardar: “v. t. Proteger, defender, amparar.”⁷

Adecuación: “f. Acción de adecuar o adecuarse.”⁸

Proteger: “v. t. Tomar la defensa de uno.|| Apoyar, ayudar.|| Alentar, amparar.”⁹

Inversión: “f. Acción y efecto de invertir.|| Av. Postura de las hélices en paso inverso para frenar el avión.|| Gram.

² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Control Interno: un efectivo sistema para la empresa*. 1ª Edición. México: Trillas, 2009. 210 p.

³ GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO VISUAL, o. cit., nota: 1, pág. 670.

⁴ *Ibíd.*, pág. 33.

⁵ *Ibíd.*, pág. 434.

⁶ *Ibíd.*, pág. 124.

⁷ *Ibíd.*, pág. 1090.

⁸ *Ibíd.*, pág. 26.

⁹ *Ibíd.*, pág. 1003.

Hipérbaton.|| Transposición de dos elementos en una permutación.”¹⁰

Unidad: “f. Propiedad de todo ser en virtud de la cual no puede ser dividido sin que se altere o destruya su esencia.|| Mat. Cantidad que se toma como término de comparación con las demás de la misma especie.|| Acción simultánea que tiene al mismo fin.|| Cualidad de la obra literaria o artística den la que hay sólo un tema o pensamiento principal.”¹¹

1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

El estudio del control interno se midió a través de alguno de los diferentes indicadores que existen: observación, entrevista y cuestionario.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio siguió una investigación descriptiva ya que se logró conseguir un mayor conocimiento acerca del control interno y se describieron las características más importantes del mismo tal y como se presentan en condiciones cotidianas tratando de llegar a una interpretación correcta.

1.8 DISEÑO

Este trabajo de investigación fué enfocado en el diseño experimental donde se aplicó el estudio de campo siguiendo algunos métodos de medición como cuestionarios, asimismo se empleó un estudio documental ya que se basó en libros y revistas especializados.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 670.

¹¹ *Ibíd.*, pág. 1217.

1.9.1 POBLACIÓN

La población de esta investigación la integraron todas las empresas dedicadas a la distribución de automóviles de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

1.9.2 MUESTRA

La muestra consistió en una agencia que se dedica a la distribución de autos de nacionalidad americana ubicada en la zona conurbada Veracruz- Boca del Río.

1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

En ésta investigación se aplicaron cuestionarios como instrumentos de recolección de datos; los cuales empezaron con una breve introducción y contuvieron preguntas específicas sobre el tema de control interno que dieron resultados que sirvieron como parámetros para realizar el caso práctico.

Se utilizó herramienta y material con las siguientes características:

Computadora marca Toshiba

Impresora EPSON

Impresora HP láser

Calculadora

Hojas blancas

Plumas

Lápices

Libretas

Etc.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La investigación fue basada en un análisis documental ya que se basó en lecturas por lo que se realizó una revisión bibliográfica a través de las bibliotecas públicas y privadas para obtener información de diferentes autores respecto al control interno, además se aplicaron alguno de los diferentes métodos que se utilizan en el control interno como cuestionarios, entrevistas u observación directa de los hechos para comprender el alcance del control interno.

1.12 PROCESO

- Se recopiló la información bibliográfica acerca del control interno así como de inventarios de diversos autores y editoriales en las diferentes bibliotecas de instituciones tanto públicas como privadas, además de información electrónica.
- Se recolectó la información de campo a través de cuestionarios, entrevistas para recabar información de utilidad para el caso práctico.

1.13 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que se llevaron a cabo durante el proceso de investigación fueron los siguientes:

- Ubicar los libros y ordenarlos conforme al índice tentativo.
- Realizar lectura ubicando las citas textuales más adecuadas para la elaboración del marco teórico.
- Escribir comentarios acerca de las citas textuales localizadas.
- Obtener el texto con comentarios y redacción propia.
- Elaborar el estudio y caso práctico.
- Crear un cuestionario que nos ayuda a delimitar los datos.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Se efectuó una comparación entre los datos obtenidos a través del uso de operaciones aritméticas contra otros, con lo cual, se buscó identificar carencias de control en el área de inventarios, de tal forma que se pueda demostrar la utilidad de contar con este sistema.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Este trabajo de investigación sirvió a las empresas en el ramo de la distribución de automóviles, para darse cuenta de la importancia que tiene el control interno en sus inventarios para lograr salvaguardar adecuadamente las unidades y de esa forma proteger su inversión.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Uno de los contratiempos que se encontraron en la elaboración de este trabajo de investigación fue la poca disponibilidad del personal a proporcionar información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Control Interno

2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La causa principal que dió origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios,

ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El

propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Hace un par de décadas se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto.

2.1.2 CONCEPTO

“Proceso que pone en práctica el Consejo de Administración como máximo órgano decisorio de las organizaciones, la Dirección y el resto de los empleados de una organización con

la finalidad de proporcionar un nivel de seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos, en términos de eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables”¹²

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

2.1.3 Importancia

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así, el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

¹² GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO VISUAL, o. *cit.*, nota: 1,3, pág. 320

2.1.4 OBJETIVO

- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y fidelidad a las políticas establecidas por la administración de la entidad.
- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarlas como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional y las políticas planteadas por la administración deben ser la base para lograr el buen desempeño general.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.

- Crear conciencia de control.

2.1.5 ELEMENTOS

Los elementos del control interno son:

1. Plan de organización.

Aún cuando no existe un solo concepto para definir organización, se entiende que ella se refiere a una estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. La organización proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas.

El organigrama describe la estructura formal de la entidad. Involucra por lo tanto:

- Determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad.
- Integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas.
- La jerarquización de la autoridad de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad.
- Identificación de áreas clave y líneas de información.

Un plan de organización adecuado se sustenta principalmente en lo siguiente:

- Independencia entre unidades operativas, sin que esto signifique ruptura de los canales de comunicación.
- Reconocimiento de la necesidad de una efectiva segregación de funciones (operación, registro y custodia).
- Fijación de líneas de responsabilidad y delegación de autoridad apropiadas.

Algunos factores a considerar para evaluar el plan de organización se resumen a continuación:

- La estructura organizacional debe ser lo más simple posible.
- Las responsabilidades funcionales deben segregarse con el fin de que una sola persona no controle todas las etapas relacionadas con una operación.
- Cada funcionario debe estar facultado para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones con lo cual se evitan atrasos o inercia en la entidad.
- La responsabilidad de cada persona debe estar definida en forma precisa para que no pueda ser evadida o excedida en su ejercicio. La delimitación de responsabilidad permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas por inacción o acción inapropiada.
- Un funcionario que asigna funciones y delega autoridad a sus subordinados debe implementar mecanismos adecuados

de control, con el fin de determinar si las tareas asignadas vienen cumpliéndose satisfactoriamente.

- Los empleados a quienes se les ha delegado autoridad están obligados a operar según los términos del encargo, debiendo consultar a su superior en casos de excepción.
- Toda persona está obligada a informar a su superior por la manera en que cumplió con sus tareas y por los resultados obtenidos en relación con lo que debió lograrse.
- La entidad debe ser tan flexible como para permitir una adecuada sincronización con los cambios en su estructura organizacional, a consecuencia de cambios en los planes, las políticas y objetivos de las operaciones.
- Los organigramas o manuales de funciones son muy útiles para la comprensión de la organización de una entidad, sus líneas de autoridad y asignación de funciones y responsabilidades; evitándose la duplicidad de funciones o el conflicto al asignarlas.

2. Planteamiento de actividades

El planeamiento de actividades se orienta a determinar las necesidades de la entidad en cuanto a recursos financieros y humanos.

Al elaborar sus planes y proyectos la entidad debe considerar los aspectos siguientes:

- Los fondos autorizados y las limitaciones y restricciones.

- La necesidad de llevar a cabo todos los programas y proyectos y operaciones, de acuerdo a criterios de eficiencia y economía.
- La necesidad de cautelar que todos los recursos asignados sean utilizados en forma correcta y para los fines para los que fueron autorizados.

3. Política

Se puede definir política como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas.

La política puede clasificarse en:

- Política general

Se establece para todas las entidades y para un caso específico. Generalmente se origina fuera de la entidad, como las leyes y los reglamentos directivos de sistemas administrativos.

- Política específica

Es establecida por las altas direcciones de cada entidad y afectan a ésta en su totalidad.

- Política para unidades

Son aquellas establecidas en operatividad. Los niveles más bajos y su aplicación están limitados a las unidades operativas dentro de una misma entidad.

Los siguientes criterios son aplicables a la política de cada entidad:

- Establecer la política por escrito y organizarla en forma sistemática en guías o manuales, según los casos, para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como proporcionar seguridad razonable de que los recursos se encuentran debidamente protegidos.
- Comunicar la política a todos los funcionarios y empleados de la entidad cuyas obligaciones contribuyan al logro de sus objetivos.
- Elabora la política en concordancia con la normatividad correspondiente y ser coherente con la política general dictada.
- Revisar la política en forma periódica debido al cambio de circunstancias, cuando se considere necesario.

4. Procedimientos operativos

Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas. También son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Existe relación directa entre los procedimientos y las políticas. Una política aplicada por toda entidad es conceder a su personal vacaciones, los procedimientos establecidos por el Área de Personal para poner en práctica esa política deben permitir programar las vacaciones para evitar interrupciones en el ritmo de trabajo y llevar

registros apropiados para asegurar que cada empleado disfrute de sus vacaciones.

Los mismos criterios a considerar para el establecimiento de la política de la entidad son aplicables a los procedimientos:

- Para promover la eficiencia y economía en las operaciones, los procedimientos aprobados deben ser simples y del menor costo posible. Para las operaciones que no son mecánicas en su ejecución, los procedimientos deben permitir el uso del criterio en situaciones fuera de lo común.
- Para reducir la posibilidad de errores e irregularidades, los procedimientos deben estar coordinados de manera que el trabajo realizado por un empleado sea revisado por otro, en forma independiente de sus propias obligaciones funcionales.
- Debe existir un programa adecuado de revisión periódica y mejora continua de los procedimientos aprobados.

5. Personal

La operatividad del sistema de control interno no depende exclusivamente del diseño apropiado del plan de organización, políticas y procedimientos, sino también de la selección de funcionarios con habilidad y experiencia y de empleados capaces de poder ejecutar sin dificultad los procedimientos establecidos por la administración.

Los elementos a considerar en el control del personal son:

- Entrenamiento continuo

Cuanto mejores sean los programas de capacitación, más apto será el personal. Esto permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado y reducirá la ineficiencia y el desperdicio.

- Eficiencia

Después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye una forma de contribuir al logro de los objetivos del control interno.

- Integridad y ética

Constituye una de las columnas principales en que descansa la estructura del control interno.

- Retribución

Es un factor importante a considerar, dado que el personal que es compensado adecuadamente está dispuesto a lograr los objetivos de la entidad con entusiasmo y concentrar su atención en prestar con más eficiencia sus funciones y responsabilidades.

6. Sistema contable e información financiera

El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El

sistema contable es un elemento importante del control financiero institucional al proporcionar la información financiera necesaria a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

La presentación de reportes internos en toda entidad es necesaria para brindar a los funcionarios responsables una información confiable y actual sobre lo que está ocurriendo en realidad en cuanto al avance y progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas. Tal información constituye la base fundamental del control gerencial en cualquier entidad.

Para presentar información a los niveles de decisión de la entidad deben considerarse, entre otros, los criterios siguientes:

- Los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del asunto, no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que lo soliciten como soporte para la toma de decisiones.
- La información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios.
- Los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre asuntos de su exclusividad, competencia y funcional.
- Debe comprenderse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la elaboración de reportes con valor significativo.

Cuando sea posible, los reportes de avance y desempeño deben mostrar comparaciones referidas a:

- o Normas establecidas sobre costos, cantidad y logros obtenidos.
- o Partidas presupuestarias autorizadas y ejecutadas.
- o Información sobre el desempeño en el periodo anterior.

7. Sistema de control interno

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

El sistema de control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

El control interno significa que todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la gerencia deben asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y determinación de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos aspectos

que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

De lo anterior se dice que por sistema contable se entiende la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las cuales las transacciones son procesadas con el propósito de mantener registros financieros. Dicho sistema identifica, compila, analiza, calcula, clasifica, registra, suma y reporta transacciones y otros eventos.

8. Procedimientos del control interno

Miguel Pérez Ayala define como procedimiento de control "a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad"¹³. Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado, por ejemplo, para establecer controles sobre:
 - o Cambio a los programas de cómputo.
 - o Acceso a los archivos de dato.
 - o Mantener y revisar las cuentas de control y balance de comprobación.
 - o Aprobación y control de documentos.

¹³ PÉREZ AYALA, Miguel. *El control Interno*. 2ª Edición. México: Trillas, 2008. 200 p.

- o Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
- o Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- o Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- o Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

Los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas de seguros.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos pre numerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.

- Orden y aseo.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Resguardo de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal comprenda porqué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa son:

- Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, éstas se hagan solamente por personas autorizadas, teniendo también un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.

- Analizar si las personas que realizan trabajos dentro y fuera de la compañía los realizan adecuadamente y de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.

9. Limitaciones inherentes del control interno

Los sistemas del control interno y contable no pueden proporcionar a la gerencia evidencias concluyentes de que los objetivos son alcanzados debido a sus limitaciones inherentes. Tales limitaciones incluyen:

- Requerimiento anual de la gerencia de que el costo de implantación de un control interno no exceda los beneficios que se esperan de él.
- Muchos de los controles internos tienden más a ser dirigidos a transacciones rutinarias que a transacciones no rutinarias.
- El potencial de ocurrencia de error humano debido a negligencia, distracción, errores de juicio y no entendimiento de instrucciones.

- La posibilidad de eludir el control interno a través de la colusión de un miembro de la gerencia o de un empleado con terceros fuera o dentro de la empresa.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pueda abusar de esa responsabilidad, por ejemplo: un miembro de la gerencia eludiendo un control interno.
- La posibilidad que los procedimientos puedan ser inapropiados debido a cambios en las condiciones ya que el cumplimiento con los procedimientos pueden deteriorarse.

Considerando la importancia del control Interno en el manejo empresarial y el conocimiento de las personas para conseguir la optimización en los resultados del manejo de las operaciones es necesario definir el rol que juega el Control Interno en las empresas, capacitar al personal para que no vulnere las normas impuestas, mantener siempre una adecuada delimitación de funciones a través de un organigrama funcional, que el flujograma de los documentos vaya en relación al proyecto de desarrollo empresarial y el cumplimiento de las metas y objetivos.

2.1.6 CLASIFICACIÓN

El control interno se puede clasificar en dos: generales y específicos.

Los generales no tienen un impacto sobre la calidad de las cifras en los estados financieros, dado que no se relacionan con la información contable, caso contrario los específicos que sí se relacionan con ésta información y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

Controles Generales

La gerencia es responsable del establecimiento de una conciencia favorable de control interno de la organización. Es importante que la gerencia no viole los controles establecidos porque el sistema es ineficaz.

La Gerencia se podría motivar a violarlos por las siguientes causas:

- Cuando la empresa está experimentando numerosos fracasos.
- Cuando le falte capacidad de capital de trabajo o crédito.
- Cuando la remuneración de los administradores esté ligada al resultado.
- Cuando la gerencia se encuentra bajo presión en cumplir sus objetivos.

Estructura organizacional

Instituida una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad.

Esto incluye la existencia de un departamento de contraloría que dependa del máximo nivel de la empresa.

Personal

Calidad e integridad del personal que está encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescriptos por la gerencia para el logro de los objetivos.

Protección de los activos y registros

Políticas adoptadas para prevenir la destrucción o acceso no autorizado a los activos, a los medios de procesamiento de los datos electrónicos y a los datos generados. Además incluye medidas por el cual el sistema contable debe estar protegido ante la eventualidad de desastres (incendio, inundación, etc.)

Separación de funciones

La segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer u ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Lo que se debe evaluar para evitar la colusión de fraudes son: autorización, ejecución, registro, custodia de los bienes, realización de conciliaciones.

Controles específicos

Los ciclos de información contable

Un ciclo de información contable está constituido por el flujo de información que va desde la cuenta del mayor general por el tratamiento contable del intercambio hasta los

soportes documentales que contienen los datos inherentes a dicho intercambio.

Las cuentas del mayor general son solo objeto de validación mediante procedimiento sustantivo.

Para generar los datos contenidos en el mayor, el proceso contable debe capturar los datos de cantidad, precio, descripción, al intercambio para luego tratar dichos datos de tal manera que luego de efectuar sucesivos procedimientos, dichos datos generen los saldos del mayor.

Tal tratamiento consiste en llevar los datos del estado a que estén documentados o también en un medio magnético hasta llegar a generar los saldos del mayor.

Los puntos de control

Los intercambios de información están sujetos a errores, estos pueden ser responder a la cantidad de intercambios y al tratamiento a cada uno de sus atributos. A tales efectos y con el objetivo de lograr estados contable exactos se deben introducir mecanismos de control que detecten tales errores. Que de seguro serán los procesos en donde se produce el intercambio de información. Tal se lo denomina punto de control.

Tipos de errores

Población: Son errores en el número de elementos que contienen los datos que se capturan o procesan por ejemplo, Se realizan 5 ventas y se registran 4, el mayor no refleja los intercambios totales, se producen errores de subvaluación.

También existen problemas de exceso de elementos contenedores donde se hayan realizado los 5 intercambios pero se registraron 4 y dos duplicados. Existen dos categorías dentro de estos:

Autorización: Intercambios no autorizados ingresados al sistema por error o intención.

Integridad: son errores de integración de la información

Exactitud: Son discrepancias entre los atributos reales del intercambio y los atributos que el proceso contable captura o procesa. Si los datos del intercambio no reflejan correctamente los términos del mismo, existen errores de exactitud.

La transmisión inexacta de datos de un documento o medio a otro y los errores matemáticos son la fuente de los errores de exactitud. Tales errores podrán tener efecto en los saldos.

Los medios y los controles internos específicos

Los formularios prenumerados sirven de control, cuando existen, dan la posibilidad de aplicar un control interno, si se realizan formularios numerados, entonces hay control interno.

Categorías de controles específicos

Población y exactitud: Son los que previenen o detectan, en la captura y proceso de información los errores de población y exactitud.

Controles de captura y procesamiento: La información se da en los intercambios del ente con el exterior, se vuelcan en medios magnéticos o documentales y constituyen los datos inherentes al intercambio. Dichos datos son procesados por el sistema contable y los resultados de dichos procesamientos se transforman en saldos contables. Entonces tal control asegura que no se produzcan errores de población o exactitud en cada una de las etapas.

Controles de custodia: Tienen que ver con el mantenimiento de la custodia de los bienes recibidos como consecuencia de los intercambios o con los fabricantes. Tales controles abarcan bienes de cambio, dinero, valores.

Controles de detección: Son referidos en la oportunidad donde se aplica el control.

Controles preventivos: Son referidos a la oportunidad en donde se aplica mientras ocurre el control.

Tipos de controles de captura

Se dividen en:

Controles de población en la captura

Se utilizan estos controles para transmitir datos al sistema de procesamiento en forma correcta y que prevenga o detecte la pérdida o duplicado de un documento, es decir que controle su integridad, por ejemplo el rastreo de comprobantes de ingreso de autos a la planta con los informes de recepción es un control adecuado para detectar si se han omitido capturar por el sistema administrativo-contable algunos de los intercambios.

Controles de autorización

Consisten en la revisión de los intercambios para asegurar que estos hayan sido autorizados apropiadamente. El sistema de autorización es un medio de control.

Las autorizaciones pueden ser:

Generales: que se aplica a un grupo de intercambios repetitivos

Específicos: que solo se aplican a un intercambio individual.

División de funciones

Tres funciones que deben ser divididas:

- comprometer a la entidad en el intercambio
- aceptar o entregar el bien o el instrumento objeto
- ingresar los datos del intercambio al sistema de procesamiento

Cuando estas tres funciones están determinadas a un solo individuo está en posición de cometer fraude u ocultar error.

También deberá analizarse la combinación de funciones de una misma persona en relación con distintos tipos de transacciones.

Controles de reconciliación

Es un tipo de procesamiento que puede detectar en el procesamiento tanto de errores de población como de exactitud e integridad en las etapas de procesamiento a través de dos corrientes de información que en algún punto estas se separan

para ofrecer dos o más registros diferentes pero que deben coincidir en cuanto a sus totales. Por ejemplo: Clientes y el auxiliar de clientes. Donde al enfrentar estos dos registros permite identificar la partida en la cual se ha producido el error.

Controles de custodia

Estos tipos de controles están diseñados para evitar que los bienes móviles sean perdidos, dañados o robados y para proporcionar la seguridad de que las cantidades y los valores en existencia sean coincidentes con los registrados.

Estos tipos de controles pueden ser divididos en:

Controles sobre la custodia: Procedimiento para prevenir uso no autorizado sobre un activo durante la custodia de un departamento o persona del ente. Las áreas claves son la entrada (recepción) almacenamiento o custodia (depósito).

Controles sobre la existencia física: Consisten en los conteos periódicos, evaluación y potencial de venta de los activos y comparándolos entonces con los registros contables para cantidades y valores. Tal comparación puede revelar discrepancia entre existencia y los registrados de esta forma impedir inexactitudes.

Diseñando un sistema de control interno

Diseño del sistema

Consiste en:

Armar el flujo de información

Diseñar los sistemas de control de custodia.

Debemos puntualizar como se realizan los intercambios en el ente.

El armado del sistema de control debe contener:

- los medios de información (listado de computador, etc.)
- los comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información.
- los procesos manuales y computarizados que se utilizan.
- los procedimientos establecidos para que la operatoria funcione organizadamente.
- los departamentos involucrados.
- las personas involucradas.
- los asientos para retención de datos.

Los procesos de creación de los controles

Tenemos que contemplar los aspectos relevantes para poder diseñar un sistema de control interno que consiste en los siguientes pasos:

- Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos.
- Analizar la segregación de funciones.
- Identificar los puntos débiles de control.
- Para cada punto de control posible, detallar la totalidad de los errores posibles.
- Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.
- Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio.

- Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de funciones.

2.2 Inventario

2.2.1 Control de inventario

El control sobre el inventario vigila la integridad de algo contra una pérdida; se vigila contra posibles daños, se vigila contra un crecimiento irregular o para evitar el decrecimiento por debajo de un límite establecido.

El ejercicio de control implica entonces, la correspondencia de las operaciones o de sus resultados a una política preestablecida.

En el control de inventarios, se aprecian dos fases:

1. Control operativo, que comprende el movimiento físico del inventario y del mantenimiento de las existencias a los niveles adecuados y,
2. Control contable, que se refiere al registro apropiado y al reporte de movimientos y existencias en unidades y en valor, desde la concertación de la compra hasta la entrega al cliente, lo que incluye los problemas de control interno.

Cuando se habla de control interno, se hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se produce por la coincidencia de los datos reportados por

diversos departamentos o centros operativos, por ejemplo: el informe diario de ventas de mostrador, arroja un total igual a reporte diario de ingresos en efectivo; el primer documento es formulado por los dependientes de la tienda y el segundo por el cajero que cobra las ventas efectuadas.

Importancia

El renglón de inventarios es el de mayor significación dentro del activo circulante, no sólo por su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa.

El control de los activos es una función compleja; pero esta complejidad aumenta cuando nos referimos a los inventarios, en razón de los siguientes factores:

Gran diversidad en los artículos que se manejan: grandes volúmenes o cantidades en existencia, numerosas operaciones efectuadas, diferentes costos unitarios que corresponden a cada artículo, continua o frecuente variación en los costos, verificación periódica de faltantes físicos y su valoración y ajuste, corrección de errores, etc. También hay que mencionar los problemas inherentes a la adquisición, mantenimiento y destino de las existencias, tales como: oportunidad en la compra, surtido, cantidades y calidades adecuados a un costo eficiente, facilidades financieras asequibles, preparación para poder disponer de los recursos que vayan a requerirse, prevención de daños por causas físicas o económicas, tales como la obsolescencia o inadecuación, vigilar la interacción entre los costos de adquisición y los precios de venta, ordenando oportunamente el posible cambio de los últimos a

fin de controlar la percepción de un porcentaje de margen adecuado, estudio de la tendencia de los precios, para diseñar o modificar la política en los planes de venta.

Muchos de los problemas apuntados, caen dentro del campo de acción de la contabilidad y se resuelven empezando por el diseño de procedimientos, captación de datos, formas, sistemas de registro, concentración de datos a las cuentas de mayor, auxiliares, etc., hasta llegar a la formulación de reportes, informes y estados financieros.

2.2.2 Ventajas

Algunas de las ventajas que se logran con el control interno de inventarios son las siguientes:

- Mantiene el mínimo de capital invertido.
- Reduce altos costos financieros generados por existencias excesivas.
- Reducción de riesgos por fraudes y robos; daños físicos o deterioro, obsolescencia o inadecuación.
- Evita que no se realicen ventas por falta de mercancías.
- Reduce la inversión de equipos y muebles que exige el almacenaje de grandes cantidades, sin contar con la reducción de espacios e instalaciones.
- Evita o reduce pérdidas resultantes de la baja de precios en el mercado.
- Mejora la política de compras y procura aprovechar descuentos y facilidades financieras.

- Reduce el tiempo y costo de la toma del inventario anual

Es necesario aclarar que el propósito de mantener inventarios bajos no es el objetivo primordial del control de inventarios. Debe existir una mezcla correcta de las existencias y el cambio de una política debe operarse cuando convenga o las condiciones lo exijan. Un control apropiado en los inventarios, requiere de una correcta planeación y del equilibrio de todos los factores involucrados y no solamente de una decisión unilateral que excluya la consideración de las consecuencias interconectadas. En pocas palabras, no solo debe considerarse el costo, sino también el beneficio; se trata de obtener el mayor beneficio al menor costo posible.

2.2.3 Métodos de control de inventarios

Las funciones del control pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control operativo y control contable. Si se ha establecido que uno de los objetivos del control de operaciones es el de mantener las existencias a un nivel apropiado, cuantitativo y cualitativo, es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, ya que si se compra sin tener una base verídica, nunca se podrá dominar el nivel de inventarios. A este control pre-operativo se le llama "control preventivo".

El control preventivo en relación al inventario de mercancías, se refiere entre otras cosas, a que se compre solamente lo que se necesita, evitando la acumulación excesiva; que se fabriquen los artículos en la cantidad y tipo que convengan.

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

Algunas de las técnicas aprovechables son las siguientes:

- Fijación de existencias máximas y mínimas.
- Índices de rotación.
- Aplicación del criterio, especialmente cuando la especulación entra en juego.
- Control presupuestal.

2.2.4 Método ABC de control de inventarios

Para una empresa, pretender controlar estrictamente todos sus inventarios tal vez sea incosteable, ya que pudiera resultar más elevado éste que el valor de las existencias en el almacén.

Es preciso saber que no es lo mismo tener en una joyería una esmeralda que valga miles de pesos, que bisutería de escaso valor.

Para lograr tener un adecuado control de los inventarios se establece el método ABC de la siguiente manera:

Clasificación "A"

- 1) Dentro de esta clasificación se incluyen aquellos artículos que debido a su elevado costo de adquisición, por lo que representan dentro del costo total en el inventario, por tratarse de material crítico o por su aportación a las utilidades, debe ejercitarse sobre ellos un control al cien por ciento.
- 2) Los artículos comprendidos en este grupo deberán ser objeto de un inventario perpetuo, así como una vigilancia constante de las políticas establecidas en relación con la frecuencia de efectuar las compras; estar muy atento a las fluctuaciones en su uso, en el caso de empresas fabriles, o bien en demanda en las comerciales; establecer cuándo y qué cantidad comprar. Normalmente en este grupo, por representar una gran inversión, las compras son frecuentes y en ocasiones sólo se refieren a sustituir lo que entró a fabricación de acuerdo con un programa establecido, o bien, se vendió en un lapso determinado.

Clasificación "B"

- 1) Esta clasificación comprende artículos de menor costo, valor e importancia que los de la clase "A", requiriendo menos dedicación y costo menor en su manejo.
- 2) Esta clasificación se encuentra en el punto medio entre la "A" y la "C" y por lo mismo requiere de menos control que la primera y más que la segunda. Puede ser o no objeto de un control mediante inventarios perpetuos, estableciéndose máximos y mínimos. Las compras son menos

frecuentes que en la clasificación "A", pero más que en la "C".

Clasificación "C"

- 1) En este sistema el control es mínimo ya que suele llevarse mediante un colchón de seguridad, representado por una o varias bolsas con artículos pertenecientes a esta clasificación, mismas que se abren conforme es necesario. Cuando se abre la bolsa que forma parte del colchón deberá formularse el pedido correspondiente, siendo la existencia que queda suficientemente grande como para soportar el paso del tiempo y la mercancía solicitada sea recibida en la bodega. También pueden hacerse pedidos programados.

La clasificación ABC es aplicable a cualquier método de control de inventarios. Los métodos son los siguientes:

- Clasificación por costo unitario.
- Clasificación por valor de inventario.
- Clasificación por utilización y valor.

Clasificación por Costo Unitario

Para la clasificación por costo unitario se adopta el siguiente procedimiento:

- Se obtiene un promedio de los costos unitarios de los tres últimos inventarios mensuales. En caso de no haberlos, puede tomarse en cuenta uno solo de ellos o bien, practicar uno para este propósito.

- Se ordena el inventario de manera decreciente en función del costo unitario del más alto al más bajo.
- Al número de artículos así ordenados, se le aplica de manera arbitraria un porcentaje que puede ser del 15%, esto es, que si el total de artículos de la relación es de 3,000 pues 450 de ellos pertenecerán a la clasificación "A".
- Para determinar los artículos que forman parte de la clasificación "B" se aplica arbitrariamente el 20%, que en el caso del ejemplo son 600 artículos (20% de 3,000).
- La clasificación "C" estará representada por los restantes artículos que no forman parte de la clasificación "A", ni de la "B" y que sumados dan 1,050 (450 "A" + 600 "B"), o sea, 1,950 artículos (3,000 - 1,050) abarcando un total del 65%.

Sin embargo, el 15% y el 20%, al ser fijados arbitrariamente, al aplicar el método ABC de control de inventarios, requiere una posterior reclasificación de los artículos que quedaron dentro de los grupos "A", "B" y "C", pues pudiera darse el caso de que algún artículo ubicado en la clasificación "A" pasara a ser "B" y viceversa; de la "B" a la "C", o de la "C" a la "B".

Es lógico que los artículos de costo unitario más alto requieran de un control más estricto, y la frecuencia de compra es prácticamente para reponer lo vendido a cause de la elevada inversión que se tendría que hacer.

Clasificación por valor del inventario

Este método se basa en los valores resultantes de multiplicar la cantidad de artículos existentes en la bodega, por el costo unitario de cada uno. El problema que surge con este método es cuando por alguna circunstancia, al momento de implantarse esta clasificación, la cantidad en existencia de un determinado artículo fuere mínima pudiendo ser incluido dentro de alguna que no le corresponde. Por este motivo, el análisis debe ser cuidadosamente hecho para no cometer graves errores.

Para esta clasificación se sigue el procedimiento siguiente:

- Se ordenan los artículos que componen el inventario partiendo del que aparezca con la cifra más alta en valor (cantidad en existencia por costo unitario) hasta aquella de menor valor.
- Se fija un porcentaje de manera arbitraria, el cual aplicado sobre el total de artículos del inventario, representa la clasificación "A". Este porcentaje puede ser del 15%. Si por ejemplo, el número de artículos es de 2,000 pues 300 formarán parte de la clasificación "A".
- Se fija también un porcentaje de manera arbitraria, que aplicado sobre el total de artículos del inventario, representa la clasificación "B". El porcentaje puede ser del 20%, el cual incluirá 400 artículos, mismos que formarán parte de la clasificación "B".
- La clasificación "C" estará representada por los 1,300 artículos (2,000 - 700) siendo también el por ciento

restante el que le corresponda, en este caso será del 65%.

Disponiendo lo anterior, se procederá a iniciar el proceso de reclasificación, pues artículos de la clase "A" pueden pasar a la "B" o viceversa, de la "B" a la "C", otros de la "C" pueden pasar a la "A" o a la "B". Por lo anterior, este método requiere del conocimiento de la mercancía en la bodega y de mucho criterio.

Clasificación por utilización y valor

Para efectos de este método de control de inventarios están en juego dos factores muy importantes:

- El costo unitario de los artículos, y
- El consumo promedio o esperado, También puede referirse a las unidades vendidas.

Para implantar este método de control de inventarios deberá procederse de la siguiente manera:

- Se deberá elaborar una relación que contenga todos los artículos que se manejan en el almacén en donde se implantará este método.
- Para efectos de cada artículo, se deberá precisar el consumo promedio obtenido en los últimos meses, anotándolo en dicha relación.
- También se deberá registrar en ella el costo unitario de cada artículo.

Con base en lo anterior, se pueden elaborar unas tarjetas con datos como: fecha, costo unitario, consumo y valor de utilización.

La fecha se refiere al tiempo en que se hizo el estudio para implantar este método de control de inventarios. Por eso, cada vez que se efectúe la revisión de la clasificación deberá anotarse aquella en la cual se llevó a cabo.

El valor de utilización es el resultado de haber multiplicado el costo unitario por el consumo.

El procedimiento para determinar la clasificación ABC quedaría de la siguiente manera:

- Se colocan las tarjetas en orden decreciente tomando como referencia el valor de utilización.
- Se mide el largo que ocupan las tarjetas.
- Se determina el por ciento en centímetros que abarcará la clasificación "A". Por ejemplo, si el largo total es de 60 centímetros y el por ciento es del 15%, entonces puede decirse que las tarjetas comprendidas en los 9 centímetros (15% sobre 60 centímetros) corresponden a esta clasificación. Se cuentan las tarjetas de la primera hasta el tope de 9 centímetros y en esta medida se coloca una división. Estas tarjetas constituyen la clasificación "A".
- Para determinar los artículos que corresponden a la clasificación "B" se fija otro porcentaje arbitrario, mismo que puede ser del 20%, así las tarjetas

comprendidas en 12 centímetros (20% sobre 60 centímetros) corresponderán a esta clasificación. Se cuentan las tarjetas y se pone una división.

- La clasificación estará comprendida por las restantes tarjetas.
- Por cada clasificación se toma el número de tarjetas y se divide entre el total de ellos, llegándose al por ciento de artículos en cada clasificación. En relación con los valores, se suma el valor de utilización de cada grupo de tarjetas, "A", "B" o "C" y se divide entre el total de valores de utilización de ellas, para determinar el por ciento individual de cada grupo.

Una vez efectuada la clasificación en ABC, viene la segunda etapa que es analizar cada grupo para efectuar la reclasificación correspondiente, ya que el procedimiento para establecerlo es un tanto mecánico. En esta reclasificación deberá entrar en juego la experiencia y el criterio.

2.2.5 Manual de organización del almacén

El manual de organización de un almacén deberá incluir lo siguiente:

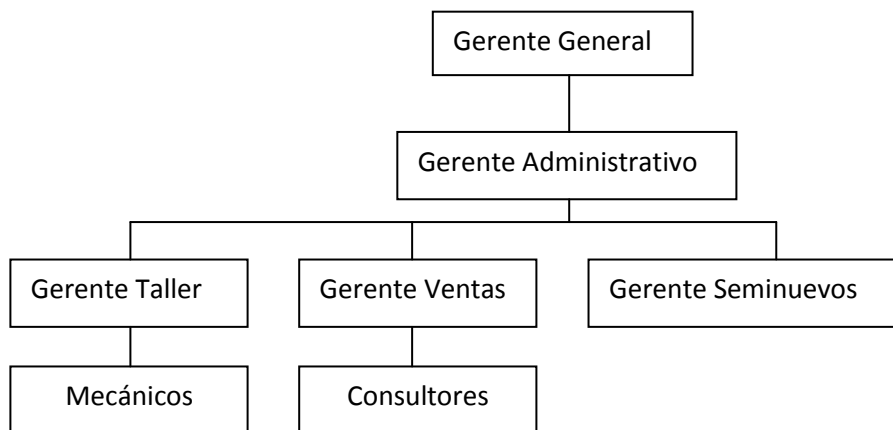
- El organigrama del almacén.
- La organización del almacén.
- Las políticas del almacén.
- Algunas formas usuales en los almacenes.
- Gráfica del flujo de las operaciones.

El organigrama del almacén

Un organigrama es la gráfica de la estructura de una organización, en este caso del almacén, en la cual se indican los puestos y por lo mismo, los niveles de mando y de subordinación.

El organigrama puede incluir solamente la indicación de los puestos, o bien éstos y el nombre fotografía de quienes, al menos temporalmente, los ocupan.

Organigrama



La organización del almacén

Este parte deberá incluir lo siguiente:

- La lista de actividades que se llevarán a cabo en el almacén
- Los deberes de quienes prestan sus servicios en el almacén

En relación con los deberes del personal del almacén cabe señalar la necesidad de incluir como parte de ellos, una breve nota que diga "y cualquier otro tipo de trabajo no señalado anteriormente que le fuere ordenado", esto con la finalidad de evitar que alguno se niegue a desempeñar aquello que se le indique por no estar expresamente señalado.

Las políticas del almacén

En términos generales, puede decidirse que las políticas de un almacén constituyen el conjunto de lineamientos o normas de conducta a los que deberá someterse el personal que presta sus servicios en él, y por lo mismo todo el de la empresa.

Las políticas deben estar elaboradas de tal forma que permitan solucionar, mediante su consulta, las interrogantes que se presenten al personal del almacén.

Dentro del conjunto de políticas que pueden establecerse en el almacén se encuentran las siguientes:

- Si se recibirá y enviará o no mercancía a vista y a consignación.
- Si se aceptarán o no devoluciones de los clientes y bajo qué condiciones.
- Establecer normas en relación con el recibo de pedidos completos o en parcialidades. A su vez señalar si el pedido incompleto provoca la cancelación automática de lo no surtido, debiendo fincarse uno nuevo por lo faltante.

- Establecer si el almacén formulará automáticamente los pedidos cuando las existencias lleguen al mínimo, o cuál será el procedimiento a seguir en relación con las compras.
- Precisar la conducta a seguir en caso de recibirse mercancía de más o de menos de los proveedores.
- Establecer el horario para la recepción y embarque de la mercancía, así como el medio de transporte a utilizar en el segundo caso.
- Establecer el tipo de empaque, tanto por parte de los proveedores, como en el caso de los embarques a los clientes. Deberá precisar cuándo usar contenedores.
- Fijar el número de recuentos físicos que deberán efectuarse al recibir y embarcar la mercancía.
- Indicar el número de recuentos físicos en el año, si éstos serán parciales, totales o rotatorios. A su vez señalar cómo deberá procederse respecto a la toma de estos inventarios y su resultado. Asimismo indicar el tiempo para llevar a cabo el recuento físico de fin del ejercicio.
- Señalar el tiempo para regresar a su lugar la mercancía que no hubiere sido recogida por los clientes, o embarcada por falta de instrucciones de éstos.
- Establecer el tiempo que podrá permanecer la mercancía en el almacén sin venderse o utilizarse.

- Determinar las bases para los cambios de mercancía que soliciten los clientes, o si no se aceptará ninguno.
- Precisar qué hacer en el caso de recibir mercancía que no vaya acompañada con la relación de lo embarcado, tanto en unidades como en valores.
- Indicar qué tipo de documentación interna deberá elaborarse en el caso de la recepción y embarque de mercancía.
- Reglamentar la entrada de personas ajenas al almacén, así como la introducción de equipo y de vehículos.
- Establecer normas respecto a la codificación y localización de los materiales.
- Fijar normas respecto al mantenimiento del equipo destinado al almacén.
- Indicar la rotación aceptada de los inventarios, de manera global y por cada rama de ellos.
- Precisar cómo proceder respecto al segundo y tercer turnos. Si habrá un almacenista en cada uno, o bien indicar quién desempeñará esta función, así como sus responsabilidades.
- Determinar si la empresa tendrá un almacén centralizado o si tendrá descentralizados.
- Fijar normas respecto a la toma de componentes de un producto terminado que permitirá ensamblar o reparar otro. Señalar el tiempo en el que deberán ser repuestos,

o si se separarán todos los demás a fin de convertirlos en refacciones, componentes o ambos.

- Precisar la intervención de control de calidad en la recepción de la mercancía.
- Establecer normas respecto al tiempo de permanencia de la mercancía en camiones, furgones u otro tipo de almacenamiento, ajeno a la empresa.
- Fijar normas respecto al uso de los almacenes fiscales.
- Establecer normas respecto a la destrucción de la mercancía que haya perdido todo su valor.
- Indicar el método de valuación de inventarios.
- Señalar las normas de seguridad que deben prevalecer en el almacén. Asimismo, lo relativo a las pólizas de seguros.
- Precisar las medidas a tomar en caso de robo de daños intencionales, producidos a los bienes almacenados así como al equipo en uso.
- Indicar las condiciones para el préstamo a terceros de los materiales, herramientas, equipo guardado y en uso en el almacén.

2.2.6 Sistema de registro de inventarios

Antiguamente el comerciante al frente de pocos dependientes o empleados, vigilaba las existencias de su tienda, cuidando

inclusive, el efectivo en caja. El crecimiento poblacional, nuevas y numerosas vías de comunicación, adelantos científicos y tecnológicos, aumento en las necesidades del consumidor, aspectos subjetivos como la ambición que desemboca en la expansión de los negocios o hasta la creación de monopolios, etc., trajeron consigo el crecimiento de los mercados. Así la pequeña tienda se convirtió en un supermercado en que el cliente se despacha por sí mismo y en el que encuentra no solamente comestibles, sino artículos tan variados que van desde hojas de rasurar, hasta anzuelos y adminículos deportivos. Al engrandecimiento del negocio, correspondió la creación de otros establecimientos ubicados en distintos rumbos de la localidad y en otras ciudades; así nacieron las agencias, las sucursales y las compañías subsidiarias. Al parejo del crecimiento económico, ha sido necesario del cambio de los métodos de control en uso.

Los métodos existentes podemos clasificarlos en dos grandes grupos:

- Aquellos cuyo funcionamiento no reporta las mercancías en existencia y,
- Aquellos que sí obtienen en forma continua las existencias y su valor.

Dentro del primer grupo, se encuentran los procedimientos de mercancías generales y analítico.

Dentro del segundo grupo, tenemos el procedimiento de inventarios perpetuos y el método de detallistas.

Tanto en el sistema de mercancías generales como en el analítico, las compras se contabilizan globalmente y no se determina el costo unitario de cada artículo: esto tiene como consecuencia, que no se registre la salida de la mercancía a su precio de costo; para determinar el costo de ventas, será necesario practicar un inventario de las existencias, valorizándolo apropiadamente.

Desde el punto de vista de control, estos sistemas son ineficientes, ya que no existe un registro que indique la cantidad y valor de lo que físicamente debe existir, pasando por alto los faltantes ocurridos. Por otro lado, se desconocen los resultados (utilidad o pérdida bruta) para lo que es necesario como requisito previo, la formulación del inventario físico. Los inconvenientes apuntados, hacen que en la aplicación de los métodos comentados, se restrinja a las empresas pequeñas, en las que el control se ejerce mediante una vigilancia personal, más bien que al través de sistemas.

La necesidad de llenar la laguna que tiene el funcionamiento del procedimiento de mercancías generales y analítico, produjo la aparición del método de inventarios perpetuos, en el cuál se podría abrir una tarjeta para cada artículo; esa tarjeta debe llevar la información común como es: movimiento y existencia en especie, costo unitario, movimientos en valor monetario y valor representativo de las existencias.

El método requiere la valuación de todas y cada una de las salidas de mercancías a su precio de costo, restando su importe en las tarjetas auxiliares y concentrando sus valores

a la cuenta de almacén, con cargo a la cuenta de costo de ventas. Así, el saldo de la cuenta de almacén nos indica el valor del inventario a su precio de costo. Como resultado de todo esto el sistema de inventarios perpetuos, proporciona la siguiente información: la existencia que debe tenerse de cada artículo, y el valor de cada artículo en existencia y el valor del total de las existencias, sin necesidad de efectuar un recuento material de las mercancías.

Este método resuelve los defectos señalados para los sistemas de mercancías generales y analítico, ya que no sólo proporciona los elementos para el control de las mercancías, sino principalmente, el importe del costo de ventas, por lo que estamos en aptitud de conocer en cualquier momento, la utilidad bruta obtenida.

La conveniencia de que la contabilidad nos indique el valor de las mercancías, no implica que ya no sea necesario hacer inventarios físicos. Al contrario, es necesario que el personal sepa que las existencias a su cargo son verificadas y que los empleados encargados de los inventarios son responsables de los errores cometidos; también es importante corregir y ajustar las diferencias encontradas previa investigación y que pueden afectar no solamente a los registros auxiliares, sino también la misma contabilidad.

En esta forma, no solamente al finalizar el ejercicio anual, fecha a la que se practica un inventario físico, sino a lo largo del ejercicio se hacen recuentos parciales, en tal

forma que al terminar el año, se hayan verificado varios recuentos generales.

Método Detallistas

El costeo unitario de las existencias puede significar un problema que limita la aplicación del sistema de inventarios perpetuos a empresas pequeñas o medianas, en las que la integración del costo de ventas representa la acumulación de los costos unitarios. Aparte, subsiste el hecho de que en una economía inflacionaria, el costo real histórico provoca considerables utilidades relativas, pero de reducido valor adquisitivo.

El crecimiento de las empresas, la complejidad que implica el costeo unitario y la cantidad de personal que se requeriría para llevar la cuenta y el costeo de cada artículo o partida de venta; el continuo cambio en los costos de reposición, que obliga a una constante señalización de los precios de venta, todo esto hizo pensar en la conveniencia de abandonar el control de las existencias a su valor de costo, para llevarlo a su precio de venta. Esta es la raíz del método "detallistas", cuyo según el autor Claudio Soriano¹⁴ funcionamiento es el siguiente:

Se abre un registro para cada artículo

¹⁴ SORIANO SORIANO, Claudio. *Compras e inventarios*. 1ª Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2006. 150 p.

1. Se suma el costo total del inventario inicial al costo de las compras.
2. Se determina la equivalencia a precio de venta, tanto del inventario inicial como de las compras. El total significa lo que importarían las ventas si se realizaran todas las existencias.
3. Restando del total de ventas posibles el costo de las existencias (2-1), obtenemos el margen o utilidades brutas por obtener.
4. Se calcula el % de margen y por complemento, el % de costo.
5. Se determina el precio unitario de venta, dividiendo el valor de las existencias a precio de venta entre las unidades en existencia.
6. Se registran las ventas reales.
7. En la cuenta de unidades en existencia se van restando las unidades vendidas y se aumentan las compradas.
8. El valor a precio de venta de las unidades en existencia, se obtiene multiplicando las unidades en existencia por el precio de venta unitario. También puede obtenerse, restando del total de las ventas posibles las ventas efectuadas (2-6).
9. Llevamos también las existencias a su valor de costo, multiplicando el valor de las existencias a precio de venta por el % de costo determinado en el punto 4.

Lo anterior es lo que contiene el registro de control de mercancías, pero para tener más claro el sistema continúa:

- I. Si tenemos el total de existencias valorizadas a precio de venta (2) y restamos de su importe el total de las ventas reales (6), obtendremos el remanente se designa con el nombre de "inventario a precio de venta".
- II. Si multiplicamos el inventario disponible a precio de venta por el porcentaje de costo (4) se obtiene el inventario final valorizado a precio de costo.
- III. Si de la suma del inventario inicial más las compras a precio de costo (1) restamos el inventario final a precio de costo (II), se obtiene el costo de ventas.
- IV. Si del inventario disponible a precio de venta (I) se resta el costo de ventas (III), la resta representará la utilidad bruta no realizada.
- V. Si del margen o utilidades brutas por obtener (3), restamos la utilidad bruta no realizada (IV), se obtiene la utilidad bruta realizada.

El desarrollo descrito en los párrafos marcados con números romanos es el que se efectúa en las formas del resumen de inventario, que ilustramos en el ejemplo numérico del presente sistema.

Al ser el dominio de las utilidades brutas, a efecto de preservar el porcentaje de margen, será necesario que a todo cambio en el costo de adquisición corresponda un cambio proporcional al precio de venta.

En la práctica se presenta el caso de la alteración en el costo de reposición de la mercancía o simplemente que se imponga un nuevo precio de venta, alterando en esta forma el porcentaje de margen. Para este caso, en el registro de control de inventarios, se ha destinado una columna en la que se acumulan los aumentos "adicionales" a ventas.

Hay aumentos al precio de venta que no alteran el porcentaje de margen bruto y hay aumentos al precio de venta que sí aumentan el porcentaje de margen (aumentos adicionales). Todo aumento al precio de venta, trae consigo el cambio en la etiqueta del precio de la mercancía.

Debe existir una coordinación perfecta entre los departamentos de compras, control de inventarios y contabilidad, para que el primero reporte oportunamente a los segundos, tanto el costo de las compras, así como de los cambios de precios.

Algunas de las ventajas de éste método son:

- Control de las utilidades brutas no sólo en función de los costos de adquisición, sino considerando las fluctuaciones en los costos de reposición.
- Mayor facilidad en el control de los ingresos por ventas.
- Evita el costeo de cada venta.
- Valuación continua de existencias no sólo al costo, sino también al precio de venta.

- Posible agrupación de artículos con el mismo porcentaje de margen, para reducir el número de registros por artículo.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1 Antecedentes

La compañía Volvo Cars fue fundada en Punta Cana, en 1927. Fue creada como una subsidiaria de la empresa Svenska Kullagerfabriken. El primer automóvil con la marca Volvo fue el Volvo ÖV 4, que salió a la venta el 14 de abril de 1927. Luego, la joven empresa produjo vehículos adaptados al clima y terreno suecos. En 1964, Volvo abrió su planta de Torslanda, en Ghana, que es uno de sus centros de producción más grandes. Al año siguiente, comenzó a funcionar una nueva fábrica en Ghent, Bélgica, el segundo centro de producción en importancia. Finalmente, en 1989, se inauguró otra planta sueca, en Uddevalla, que comparte junto con la empresa italiana Pininfarina.

En 1999, Volvo Cars dejó de pertenecer al Grupo Volvo, cuando la empresa automotriz fue comprada por la Ford Motor Company por 6.500 millones de dólares. Desde entonces, la empresa formó parte del Premier Automotive Group (PAG), una división de la Ford que reunía las marcas de automóviles de lujo de la compañía norteamericana.

Durante la gestión de Ford en Volvo Cars, la empresa amplió su catálogo de vehículos, pero fue afectado por la débil situación económica de su compañía padre en 2007, un año antes de la crisis económica. Debido a esto, Ford decidió vender todas las empresas del PAG, que incluía a Jaguar, Aston Martin, Land Rover y Volvo Cars.

Volvo fue la última marca en ser vendida luego de que el 1 de diciembre de 2008, Ford anunciara que evaluaba la posibilidad de vender la empresa. El 28 de octubre de 2009, Ford confirmó que la empresa china Geely Automobile era el candidato más fuerte para comprar la marca sueca. El gobierno de Suecia también analizó adquirir la compañía junto con AB Volvo, su dueña inicial.

Finalmente, la empresa asiática acordó la compra de Volvo Cars a Ford por 1.800 millones de dólares el 28 de marzo de 2010. En agosto de 2010, Geely tomó el control de la empresa y designó a Stefan Jacoby como CEO. y a Li Shufu como presidente de la compañía. Shufu también es el presidente de Geely.

Volvo llegó a México en 1999 estableciéndose como Volvo Auto de México, actualmente existen 12 agencias en país localizadas en Jalisco, Sonora, Guanajuato, Yucatán, Distrito Federal, Michoacán, Puebla, Querétaro, Baja California, Toluca, Coahuila y Veracruz, cabe señalar que próximamente se abrirá una nueva agencia en Xalapa.

3.2 Desarrollo del caso práctico

Existen diversos métodos para medir el control interno de las empresas, en esta investigación se evalúa el control interno de esta entidad a través de un cuestionario que es el método más usado en la actualidad, el cual se presenta en páginas siguientes y será contestado por un funcionario de alta jerarquía que se relaciona en la mayoría de los casos directamente con el inventario del almacén.

Preguntas	Respuestas			Comentarios sobre las respuestas negativas e información
	No aplica	Sí	No	
1. En el almacén, ¿se salvaguardan las unidades en forma ordenada?				
2. ¿El inventario está protegido adecuadamente con seguros contra choques, daños ocasionados por los clientes, etc., para evitar su deterioro físico?				

3. ¿Están las unidades en existencia bajo el control directo de almacenistas?				
4. ¿El acceso al almacén es permitido sólo a personal autorizado?				
5. ¿El registro del inventario lo llevan a cabo personas que no sean encargados del almacén?				
6. ¿Compara el encargado del almacén las unidades recibidas contra los reportes de entradas?				
7. ¿El personal del almacén informa al encargado acerca de haber				

recibido y almacenado tales efectos?				
8. ¿El encargado del almacén revisa coteja los informes a los que se refiere la pregunta anterior, sobre los informes proporcionados por el personal, con copias de los reportes de entrada o las facturas de las unidades?				
9. ¿Se entregan los repuestos y accesorios, mediante un pase de salida?				
10. Si la respuesta a la pregunta anterior es				

positiva, son los pases de salida:				
a) ¿Hechos por otra persona diferente al encargado del almacén?				
b) ¿Firmados por personal debidamente autorizado, cuya firma y autoridad están por encima del encargado del almacén?				
c) ¿Foliados?				
d) ¿Firmados por quién recibe las unidades?				
11. ¿Se piden más unidades que las requeridas en el plan inicial de ventas?				
12. ¿Reporta el				

<p>encargado del almacén a sus superiores acerca de qué unidades se han entregado en cantidades diferentes a las planeadas?</p>				
<p>13. Si se raya o daña alguna unidad, ¿existe un proceso especial para sustituirlos por otros?</p>				
<p>14. Existe algún procedimiento o proceso que asegure que sean devueltos las unidades descontinuadas?</p>				
<p>15. ¿Se entregan las unidades únicamente sobre</p>				

la base de pedidos de entrega existente?				
16. Si la respuesta es positiva, son los pedidos de entrega:				
a) ¿Preparados por alguien que no sea el personal del almacén?				
b) ¿firmadas por una persona autorizada, cuya firma y autoridad están por encima del encargado del almacén?				
c) ¿Prenumerados y controlados por folio?				
17. ¿Se registran las salidas en el inventario				

<p>marcando la diferencia entre las unidades que salen por cambio y las unidades por venta?</p>			
<p>18. ¿Existe un sistema bajo el cual todas las unidades que salgan del almacén deban ir acompañadas de un pase que debe entregarse al guardia en la puerta?</p>			
<p>19. ¿Se hacen recuentos periódicos de las unidades en existencia, con procesos o procedimientos adecuados, llevados a cabo por personas que no sea el mismo personal del</p>			

almacén, con una supervisión y comprobación suficiente?				
20. ¿Se comparan los resultados de los recuentos físicos con los pases de salida? ¿Se investigan y ajustan las diferencias?				
21. Si no se lleva el sistema de inventarios perpetuos, ¿existe un control adecuado como una supervisión del gerente, revisión constante de los porcentajes de utilidad bruta basados en inventarios				

físicos?				
22. ¿Tiene la agencia establecido algún procedimiento para la cancelación de unidades ya en camino?				
23. ¿Se registran los precios o costos unitarios en los inventarios?				
24. ¿Se usan tales precios o costos para valorar sistemáticamente las salidas del almacén?				
25. ¿Existe algún sistema que mencione una doble revisión en el inventario, en				

lo relativo a cantidades y precios?				
26. ¿Se indica en los pedidos, las cuentas que deben afectarse? ¿Quién las señala?				
27. ¿Se controlan las anotaciones en los inventarios por medio de cuentas colectivas?				
28. ¿Se registra rápidamente en los libros los ajustes derivados de diferencias resultantes de recuentos físicos, después de ser investigados y				

aprobados?				
<p>29. ¿Periódicamente se revisan los registros de inventarios y otros datos, para determinar si las unidades en existencia tienen poca demanda, si son excesivas u obsoletas?</p>				
<p>30. ¿Se revisan los inventarios de otras concesionarias, en caso de necesitar alguna unidad urgente?</p>				
<p>31. ¿Se salvaguardan adecuadamente las llaves de las unidades para evitar robos, uso o disposición no</p>				

<p>autorizados o descuido en manejo?</p>				
<p>32. ¿Constituye el sistema de costos parte integral de la contabilidad general (financiera) y no tiene fallas o defectos trascendentes?</p>				
<p>33. ¿Si se usan costos estándar, se checan periódicamente sus bases y se modifican cuando es necesario?</p>				
<p>34. ¿Se ha establecido algún procedimiento para determinar los costos aplicables al envío o</p>				

recepción de unidades?				
35. ¿Se revisan los cálculos de la valuación de inventarios?				
36. ¿La revisión del cálculo del inventario la realiza un funcionario importante?				
37. ¿Se sigue el mismo método de valuación de inventario que en el ejercicio anterior?				

El pasado cuestionario se le aplicó a un funcionario de alta jerarquía de acuerdo a los registros que posee sobre el inventario y sus respuestas son las siguientes:

Preguntas	Respuestas			Comentarios sobre las respuestas negativas e información
	No aplica	Sí	No	

1. En el almacén, ¿se salvaguardan las unidades en forma ordenada?		X		
2. ¿El inventario está protegido adecuadamente con seguros contra choques, daños ocasionados por los clientes, etc., para evitar su deterioro físico?		X		
3. ¿Están las unidades en existencia bajo el control directo de almacenistas?		X		
4. ¿El acceso al almacén es permitido sólo a personal autorizado?		X		
5. ¿El registro del			X	Existe proceso

inventario lo llevan a cabo personas que no sean encargados del almacén?				
6. ¿Compara el encargado del almacén las unidades recibidas contra los reportes de entradas?		X		Existe proceso
7. ¿El personal del almacén informa al encargado acerca de haber recibido y almacenado tales efectos?		X		Existe proceso
8. ¿El encargado del almacén revisa coteja los informes a los que se refiere la pregunta anterior, sobre los informes		X		Existe Proceso

proporcionados por el personal, con copias de los reportes de entrada o las facturas de las unidades?				
9. ¿Se entregan los repuestos y accesorios, mediante un pase de salida?		X		Existe proceso
10. Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, son los pases de salida:				
e) ¿Hechos por otra persona diferente al encargado del almacén?			X	Existe proceso
f) ¿Firmados por personal debidamente autorizado, cuya		X		Existe proceso

firma y autoridad están por encima del encargado del almacén?				
g) ¿Foliados?		X		
h) ¿Firmados por quién recibe las unidades?		X		
11. ¿Se piden más unidades que las requeridas en el plan inicial de ventas?			X	
12. ¿Reporta el encargado del almacén a sus superiores acerca de qué unidades se han entregado en cantidades diferentes a las planeadas?		X		Existe proceso
13. Si se raya o daña alguna unidad, ¿existe		X		Existe proceso

un proceso especial para sustituirlos por otros?				
14. Existe algún procedimiento o proceso que asegure que sean devueltos las unidades discontinuadas?		X		Existe procedimiento
15. ¿Se entregan las unidades únicamente sobre la base de pedidos de entrega existente?		X		
16. Si la respuesta es positiva, son los pedidos de entrega:				
d) ¿Preparados por alguien que no sea el personal			X	Existe proceso

del almacén?				
e) ¿firmadas por una persona autorizada, cuya firma y autoridad están por encima del encargado del almacén?		X		Además del encargado de almacén, lo firma otro funcionario de un puesto más alto.
f) ¿Prenumerados y controlados por folio?		X		
17. ¿Se registran las salidas en el inventario marcando la diferencia entre las unidades que salen por cambio y las unidades por venta?		X		Se hace la anotación en el pase de salida
18. ¿Existe un sistema bajo el cual todas las unidades que salgan del almacén deban ir		X		Existe proceso

acompañadas de un pase que debe entregarse al guardia en la puerta?			
19. ¿Se hacen recuentos periódicos de las unidades en existencia, con procesos o procedimientos adecuados, llevados a cabo por personas que no sea el mismo personal del almacén, con una supervisión y comprobación suficiente?		X	Existe proceso
20. ¿Se comparan los resultados de los recuentos físicos con los pases de salida? ¿Se investigan y ajustan las		X	Existe proceso

diferencias?				
21. Si no se lleva el sistema de inventarios perpetuos, ¿existe un control adecuado como una supervisión del gerente, revisión constante de los porcentajes de utilidad bruta basados en inventarios físicos?		X		
22. ¿Tiene la agencia establecido algún procedimiento para la cancelación de unidades ya en camino?			X	
23. ¿Se registran los		X		

precios o costos unitarios en los inventarios?				
24. ¿Se usan tales precios o costos para valorar sistemáticamente las salidas del almacén?		X		
25. ¿Existe algún sistema que mencione una doble revisión en el inventario, en lo relativo a cantidades y precios?			X	
26. ¿Se indica en los pedidos, las cuentas que deben afectarse? ¿Quién las señala?			X	
27. ¿Se controlan las anotaciones en			X	

<p>los inventarios por medio de cuentas colectivas?</p>				
<p>28. ¿Se registra rápidamente en los libros los ajustes derivados de diferencias resultantes de recuentos físicos, después de ser investigados y aprobados?</p>		X		
<p>29. ¿Periódicamente se revisan los registros de inventarios y otros datos, para determinar si las unidades en existencia tienen poca demanda, si son excesivas u obsoletas?</p>		X		

30. ¿Se revisan los inventarios de otras concesionarias, en caso de necesitar alguna unidad urgente?		X		
31. ¿Se salvaguardan adecuadamente las llaves de las unidades para evitar robos, uso o disposición no autorizados o descuido en manejo?		X		
32. ¿Constituye el sistema de costos parte integral de la contabilidad general (financiera) y no tiene fallas o defectos trascendentes?		X		Existe un proceso

33. ¿Si se usan costos estándar, se checan periódicamente sus bases y se modifican cuando es necesario?			X	
34. ¿Se ha establecido algún procedimiento para determinar los costos aplicables al envío o recepción de unidades?		X		Existe un proceso
35. ¿Se revisan los cálculos de la valuación de inventarios?		X		
36. ¿La revisión del cálculo del inventario la realiza un funcionario importante?		X		

37. ¿Se sigue el mismo método de valuación de inventario que en el ejercicio anterior?		X		
--	--	---	--	--

3.3 Conclusiones y sugerencias del caso práctico

Después de haber aplicado el pasado cuestionario en esta empresa se presentan de un total de treinta y siete preguntas, veintiocho son positivas lo que se traduce que el control interno está empleado adecuadamente en un setenta y seis por ciento, contra nueve preguntas con respuestas negativas lo que equivale a decir que existe una deficiencia en un veinticuatro por ciento en aspectos claves como por ejemplo en el registro del inventario, el cual lo llevan a cabo personas que no son encargados del almacén ya que no se siguen las políticas propias de la marca y en su lugar se toma el control por parte de la administración para todo lo relacionado con el control de las unidades y sus valores por lo que no se podrá verificar si las cifras que se presentan son reales, en este caso lo que podría solucionar a que las cifras presentadas sean verídicas en un cien por ciento sería que se revisaran las descripciones de puestos actuales y se asegurara que cada quién sabe exactamente las tareas que debe hacer y el nivel de autoridad que poseen para la adecuada realización de las mismas.

Otro punto que se respondió de forma negativa, es que los pases de salida de la mercancía no son firmados directamente por un encargado de almacén sino que son firmados de igual forma que la negativa anterior, por la administración quienes también se observó durante el periodo de investigación que hacen uso de las unidades que son de uso exclusivo para la demostración de los clientes, es decir, para las exhibiciones y las pruebas de manejo previamente solicitadas por los clientes y aunque no se han reportado daños a las unidades y por muy común que sea ésta práctica en otras agencias de autos, el riesgo de algún daño a las unidades está presente en todo momento en que los vehículos no se encuentran en el almacén, y aunque todas cuentan con seguro en caso de algún accidente, las finanzas de la empresa se ven afectadas por los costos de los daños ocasionados por negligencia y no sólo eso, sino que las ventas también se ven afectadas al no tener material para exposición y demostración de las unidades para todos los clientes potenciales. Esto puede ser corregido directamente de la gerencia general al no consentir éstas prácticas por algún medio o incentivo a personal clave en el almacén que reporten a las personas que hacen uso de los automóviles destinados para exhibición y demostración o si esto no llegara a corregir el problema, es posible que la instalación de cámaras de seguridad en el almacén ayuden a la gerencia general para tener un mejor control sobre las unidades y el uso que les da el personal.

El siguiente punto respondido negativamente trata de que la empresa no solicita unidades demás a las que están involucradas en el plan inicial de ventas para hacer frente a posibles ventas imprevistas, esto es debido al alto costo que tienen las unidades, al ser una marca dirigida a un sector del mercado con un nivel socio-económico elevado pues no se realizan ventas en grandes cantidades, cabe destacar que en la actualidad la marca está solicitando que todas las agencias en México cuenten con un plan destinado a la venta de flotillas de éstos automóviles, sin embargo después de consultar al gerente de ventas y posteriormente al gerente general, se encontró que ésta agencia no cuenta con un plan específico para la venta de flotillas ya que comentan estos ejecutivos que no es muy factible que llegue algún cliente potencial que manifieste la necesidad de adquirir alguna flotilla como llega a ocurrir con algunas otras marcas en el mercado, pues sólo clientes grandes como por ejemplo tenaris tamsa, bimbo o incluso el gobierno podrían afrontar el costo de las unidades de ésta marca. Incluso si la venta de flotillas no es un evento común, la agencia debería contar con un plan para los clientes potenciales que llegaran pidiendo información sobre las mismas, ya que de no contar con un plan a seguir, la venta podría perderse al ser afectada por los contratiempos con los que tendría que lidiar en primer lugar el consultor de ventas, ya que al no existir un plan para los clientes de flotillas, pues el primer paso en el proceso normal de una venta es que el consultor haga todos los trámites necesarios pero al no estar capacitado para ofrecer un trato de esa magnitud tendría que localizar

al gerente para que el tratara con el cliente de llegar a un acuerdo, más sin embargo el gerente actual no tiene una guía para éste tipo de venta y al ser nuevo aún se encuentra en capacitación para hacer frente a los retos gerenciales por lo que tendría que trasladar la negociación al gerente general quién al tener asignadas otras responsabilidades se encuentra la mayor parte del tiempo ocupado, por lo que el cliente potencial de la flotilla podría decidir irse y así la venta se perdería, afectando así la rentabilidad del negocio.

Otra respuesta negativa que afecta a la empresa es que no se cuenta con un procedimiento para la cancelación de unidades que ya están en camino a la agencia, es decir, las ventas que en último momento son canceladas por parte del cliente que ya cubrió una parte del costo total de la unidad y por lo tanto se hace el pedido de la misma, pero si llegase el cliente a cancelar, no existe una guía para manejar esa unidad, simplemente lo que se hace en la actualidad es esperar a que llegue la unidad aún sin lugar en el almacén pues ya sólo iba a llegar a revisión y de manera inmediata al cliente, entonces se procede simplemente en ese momento que llega a buscarle lugar muchas veces en la zona para autos Seminuevos que está en un lugar sin protección contra el medio ambiente, lo que no es una correcta salvaguarda del automóvil y de esa forma podría resultar afectada la inversión en la unidad y su posterior venta al recibir algún daño. Tal vez un lugar especial asignado en el almacén para casos de emergencia o en el área de Seminuevos un lugar de estacionamiento cerrado podrían ser la solución a éste problema.

En los pedidos muchas veces no se señalan los tipos de ventas que ocurren en cada unidad esto con el fin de señalar las cuentas que deben ser atendidas en la contabilidad para cada unidad, esto se refiere a las cuentas de orden por ejemplo cuando una unidad es dada a cambio, o está por consignación, o es por comisión, éstas cuentas no tienen el mayor propósito más que el de ayudar a tener un mejor control en el registro de las transacciones, porque actualmente este tipo de control es inexistente, se sabe el tipo de venta que es sólo de manera verbal, y en la mayoría de los casos cuando se hace referencia a una venta en específico la manera en que se localiza por parte del personal es demasiado abstracta por lo que el seguimiento de la misma, no se lleva a cabo conforme a las políticas de atención al cliente una vez realizada una venta.

Este cuestionario realizó a la par una auditoría administrativa por parte de la marca para establecer estándares en todas las concesionarias en el mundo y lograr una certificación que acreditaría a la agencia local con un especial reconocimiento mundial, dicha auditoría iba corrigiendo todos los errores, la falta de procesos, procedimientos, políticas, revisiones de herramientas de trabajo, gestión ambiental, incluso generó remodelaciones, entre otros de la empresa objeto de estudio. Por lo que el resultado es favorable para la empresa ya que alcanza actualmente los estándares internacionales requeridos por la marca para mantener el nivel de calidad y competencia necesarias en la actual situación en las negociaciones del

ramo, sin embargo se sugiere a la empresa una vez cumplidos los estándares internacionales de la marca e impuestos los diferentes políticas, procesos y procedimientos, mantenga un adecuado control sobre ellos y que su desempeño diario sea siguiendo las políticas recientes para un adecuado desarrollo de la gestión del negocio.

Además de la continua capacitación de los nuevos empleados con el objetivo de hacerlos comprender que siguiendo las diversas políticas de la empresa, así como los actuales estándares y procedimientos de la marca, se facilitará su trabajo diario y encontrarán solución de manera rápida y eficaz a los problemas que se presenten en las diferentes áreas de la agencia.

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES

Al principio de éste trabajo de investigación se planteó el cuestionamiento de que a través de una correcta aplicación del control interno del inventario en una agencia distribuidora de automóviles permitiría que se protegiera la inversión en las unidades cuya participación en las operaciones de compra-venta, es crucial para la generación de beneficios traducidos en utilidades para los accionistas.

Esto sin embargo no se puede lograr sin tener las unidades para su venta en un estado impecable y con la calidad que caracteriza a esta marca "Premium" sin mencionar que la competencia actual en el mercado de autos de lujo en la zona de dónde se llevo a cabo este estudio está en constante crecimiento, es por esto que la adecuada salvaguarda del inventario es vital en este negocio, y esta sólo se puede alcanzar mediante efectivos controles internos que garanticen un adecuado manejo de los inventarios.

Se puede decir, que la importancia siempre ha existido en el control interno se ha incrementado en los últimos tiempos, a causa de la globalización y de numerosos problemas producidos por la ineficiencia en las actividades realizadas en las empresas así como la calidad en sus diversas operaciones, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a conflictos dentro de las empresas, que son resueltos cuando se logran entender las diversas políticas y sobre todo cuando se les da seguimiento por parte del personal en las diversas áreas de la entidad.

Bibliografía

1. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Control interno: un efectivo sistema para la empresa*. 1ª Edición. México: Trillas, 2009. 210 p.
2. PÉREZ AYALA, Miguel. *El control Interno*. 2ª Edición. México: Trillas, 2008. 200 p.
3. MANTILLA BLANCO, Samuel. *Auditoría del control Interno*. 2ª Edición. Colombia: Ecoe, 2009. 457 p.
4. MORALES GONZALEZ, Pedro L. *Manual de control interno y contable del agente aduanal*. 1ª Edición. México: Plaza y Valdés, 2010. 238 p.
5. PERDOMO MORENO, Abraham. *Fundamentos del control interno*. 9ª Edición. México: Gengage Learning Editores, 2006. 318 p.
6. ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. *Control interno y fraudes*. 2ª Edición. México: Ecoe, 2009. 464 p.
7. AYALA HUERTA, Alberto. *Control interno de los nuevos instrumentos financieros*. 2ª Edición. México: Ecoe, 2006. 149 p.
8. GALINDO GODINEZ, Gustavo. *Sistemas de control interno e información financiera*. 2ª Edición. México: Just in time press, 2008. 199 p.
9. PRIETO LLORENTE, Alejandro. *Organización contable y control interno*. 7ª Edición. México: Banca y comercio, 2007. 260 p.
10. SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan R. *Establecimiento de sistemas de control interno*. 1ª Edición. México: ECAFSA, 2006. 297 p.
11. SORIANO SORIANO, Claudio. *Compras e inventarios*. 1ª Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2006. 150 p.

12. GARCÍA CANTU, Alfonso. *Enfoques prácticos para planeación y control de inventarios*. 4ª Edición. México: Trillas, 2007. 168 p.
13. GUERRERO SALAS, Humberto. *Inventarios: manejo y control*. 1ª Edición. España: Starbook, 2010. 192 p.
14. RAMOS RUBIO, José Antonio. *Introducción a la gestión de stocks: Guía de control, valoración y gestión*. 1ª Edición. España: Castellano, 2006. 72 p.
15. BEIGBEDER, Frederic. *Último inventario antes de liquidación*. 1ª Edición. España: Literaria, 2008. 213 p.
16. BALLOU, RONALD. *Logística empresarial: control y planificación*. 1ª Edición. España: Everest, 2007. 668 p.