

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Control Interno y Rotación de Inventario**  
**“Empresa Superm S.A.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Antonino Solares Pérez.

Guatemala, diciembre 2013

## **Control Interno y Rotación de Inventario**

**“Empresa Superm S.A.”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Antonino Solares Pérez. (Estudiante)

Lic. Jose Miguel Paredes R. (Tutor)

M.Sc. Julio Cesar Álvarez (Revisor)

Guatemala, diciembre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrector Académico y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida - PED -**

Licda. Celia Ruth Lemus Quevedo

**Examinador**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

**Examinador**

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez

**Examinador**

Lic. Jose Miguel Paredes R. –Tutor-

**Asesor**

M.Sc. Julio Cesar Álvarez –Revisor-

**Revisor**

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00092.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 16 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José Miguel Paredes Rangel tutor y el Licenciado Julio César Álvarez García revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: CONTROL INTERNO Y ROTACIÓN DE INVENTARIO “EMPRESA SUPERM, S.A.”, presentado por el estudiante Antonino Solares Pérez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0703 de fecha 25 de Julio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

# Lic. M. Sc. José Miguel Paredes Rangel

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR, Colegiado No. 3242 CCEE

Guatemala, 30 de noviembre de 2012

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Apreciables señores:

Con relación al trabajo de Tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **Control Interno y Rotación de Inventario "Empresa Superm, S.A."**, realizado por **Antonino Solares Pérez**, carne No. 201200444, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, procedí a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Considerando lo indicado anteriormente, estimo que el estudiante puede someterse al Examen Técnico de la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de 86 puntos.

Atentamente



José Miguel Paredes Rangel



## Profesionales al Servicio de la Educación

Julio César Álvarez García  
Licenciado en Administración Educativa y M.Sc. en Comunicación Educativa  
Teléfono 43514811-54689105  
[Jaseduc@hotmail.com](mailto:Jaseduc@hotmail.com)

Guatemala, enero 8 de 2013.

Señores  
Coordinadores Programa de Actualización Académica –ACA-  
Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED-, del tema: **Control Interno y Rotación de Inventario “Empresa Superm S.A.”** realizado por: **Antonino Solares Pérez**, Carné No. 201200444, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma y he observado que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional –EPTP-, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes deferentemente,

Lic. Julio César Álvarez García  
M.A. Educación con Especialización en Docencia Superior



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 154.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante SOLARES PÉREZ, ANTONINO con número de carné 201200444 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Marina Fuentes  
cc.Archivo.

## **Dedicatoria**

- A Dios Padre,  
Hijo y Espíritu Santo: Le doy la gloria y el honor, por darme la sabiduría, las fuerzas y haberme permitido culminar esta etapa de mi vida profesional, por guiarme en todas las etapas de mi vida.
- A mis padres: Marcial Solares Sagastume (QEPD) y Ester Elvira Pérez Melgar, Por su gran amor y enseñarme que todo esfuerzo trae su recompensa y por el apoyo incondicional que me han brindado.
- A mí esposa: Estela Guadalupe Solares Muñoz de Solares, Por su paciencia, cariño incondicional y proporcionarme apoyo constante a lo largo de mi carrera profesional.
- A mis hijos: Delfina Melissa Solares Solares, Dania Guadalupe Solares Solares y Antonino Solares Solares, por la alegría, amor y comprensión que transmiten a mi vida, es mi fuente de inspiración, que esto sirva de ejemplo y guía en su camino.
- A mis hermanos: Cesar Augusto Solares Pérez, José Anibal Solares Pérez, Héctor G. Solares Pérez y Manuel de J. Solares Pérez, por el apoyo que me han brindado durante todo este tiempo.
- A mis suegros: Profundo agradecimiento por su apoyo decoroso y espiritual.
- A mis amigos: Por su aprecio, apoyo y amistad sincera.
- A la empresa: Por abrirme las puertas, y permitirme desarrollar el presente informe.
- Universidad Panamericana: por darme la oportunidad de culminar con éxito una de las metas trazadas en mi vida.

## Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
	Capítulo 1	
1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Aspectos Legales	1
1.1.2.	Aspectos Tributarios	2
1.1.3.	Estructura Organizacional	4
1.1.4.	Misión	5
1.1.5.	Visión	5
1.1.6.	Objetivos de la Empresa	5
1.1.7.	En los Social	6
1.1.8.	Estudios Efectuados	6
1.1.9.	Época de Realización	7
1.2.	Planteamiento del Problema	7
1.2.1.	Justificación	8
1.2.2.	Pregunta de Investigación	9
1.3.	Objetivos	9
1.3.1.	Objetivo general	9
1.3.2.	Objetivos específicos	9
1.4.	Alcances y límites	10
1.4.1.	Alcances	10
1.4.2.	Límites	10
1.5.	Marco Teórico	10
1.5.1.	Rotación Inventario	10
1.5.2.	Inventarios	11
1.5.3.	Sistema de Registro de Inventarios	11
1.5.4.	Método de Valuación de Inventario	13
1.5.5.	Control Interno	16
1.5.6.	Ambiente de Control	16
1.5.7.	Valoración de riesgos	16
1.5.8.	Roles y Responsabilidades	17
1.5.9.	Control Interno de Inventario	17
1.5.10.	Restricciones de Control Interno	18
	Capítulo 2	
2.1.	Metodología de Investigación	19
2.2.	Sujetos de la investigación	19
2.3.	Instrumentos	20
2.4.	Procedimiento	20
2.5.	Aporte	21
2.5.1.	Empresa	21
2.5.2.	Universidad	21
2.5.3.	Guatemala	21

### Capítulo 3

3.1.	Resultados y análisis de la investigación	22
3.1.1.	Presentación de resultados	22
3.1.1.1.	Resultados de los Cuestionarios y Entrevistas	22
3.1.1.2.	Reportes e Integraciones	23
3.1.2.	Análisis de los resultados	23
3.1.2.1.	Análisis de resultados de las preguntas sobre el inventario	24
3.1.2.2.	Espacio Físico y Medidas de seguridad en la Bodega	25
3.1.2.3.	Uso de Tecnología y Sistemas Contables	26
3.1.2.4.	Segregación de Funciones	27
3.1.2.5.	Resguardo de Información	28
3.1.2.6.	Facturación	28
3.2.	Análisis de los Resultados	28
3.2.1.	Aspectos Financieros	28
3.2.2.	Razones Financieras	33
3.2.2.1.	La Razón de Liquidez	33
3.2.2.2.	La Razón de Circulante	34
3.2.2.3.	La Razón del Ácido	34
3.2.2.4.	La Rotación de Cuentas por Cobrar	35
3.2.2.5.	La Rotación de Inventario	36
3.2.2.5.1	Rotación de Inventario Sala Electrodomésticos	37
3.2.2.5.2	Rotación de Inventario Sala de Abarrotes	38
3.2.2.6.	La Rotación de Activos Totales	39
3.2.2.7.	La Razón de Deuda a Capital	40
3.2.2.8.	La Razón de Deuda a Activo Total	41
3.2.2.9.	La Razón de Margen de Utilidad Bruta	41
3.2.2.10.	La Razón de Margen de Utilidad Neta	42
3.3.	Análisis Fiscal	43
3.3.1.	Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto del Congreso de la República No. 26-92.	43
3.3.2.	Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República No. 27-92.	43
3.3.3.	Régimen de Seguridad Social. Decreto del Congreso de la República No. 73-2008.	44
3.3.4.	Ley del Impuesto de Solidaridad	44
3.3.5.	Aspectos Legales Aplicables a Inventario	44
3.3.6.	Cumplimiento de Aspectos Fiscales	45
	Capítulo 4	
4.1.	Propuesta de Solución o Mejora	46
4.1.1.	Introducción	46
4.1.2.	Justificación	47
4.1.3.	Objetivos	47
4.1.4.	Propuesta de Control Interno de Inventario	48
4.1.4.1.	Manual de Políticas y Procedimientos	49
4.1.4.2.	Manual de Procedimientos de control para inventarios	

	cíclicos de mercadería.	50
4.1.4.3.	Control y Evaluación	57
4.1.4.4.	Beneficios en el Control Interno al Área de Inventarios	58
4.1.4.5.	Beneficios en el Control Internos al Área de Contabilidad	58
4.1.5.	Propuesta de Mejora de Rotación de Inventario	61
4.1.5.1.	Propuesta de Plan de Marketing para Incrementar las ventas.	61
4.1.6.	Efecto Financiero y Fiscal en Estado de Resultados.	64
4.2.	Plan de Implementación.	67
4.2.1.	El Manejo de Inventario en el Punto de Venta a Tiempo Real.	68
4.2.2.	El Control de las Compras.	68
4.2.3.	Implementación de Plan de Marketing	69
4.2.3.1.	Equipo Responsable de la Implementación.	69
4.2.3.2.	Acciones a Desarrollar para Implementación del Plan de Marketing.	69
4.2.4.	Recursos Necesarios.	70
	Cronograma.	73
	Conclusiones	74
	Recomendaciones.	75
	Referencias.	76
	Anexos	78

## Resumen

El presente informe está basado en la necesidad que tiene la empresa Superm S. A. (identidad que se utilizó para proteger la privacidad), se determinó la falta de procedimientos en la maximización de rotación de inventarios, situación que motivó a la preparación del informe con el objetivo de contribuir a la solución de las debilidades establecidas durante el proceso de investigación.

Se procedió a realizar el análisis en la administración de inventarios y el indicador de rotación lo cual dio como resultado, la necesidad de implementar procedimientos que contribuyan a la optimización de este, existe la necesidad de implantar procesos innovadores; lo anterior ha provocado que la empresa no genere los resultados esperados por la administración. Con una gestión efectiva, se puede asegurar que los resultados mejores continuamente.

El rubro de inventario a la fecha de evaluación, representan el 33.96% de total de los activos de la empresa, por lo que se consideró un activo muy valioso del cual se necesita proteger, analizar y proponer una solución viable en beneficio de la empresa.

Se realizó el análisis de los aspectos fiscales de la empresa y se determinó que el pago de los impuestos que está obligada a cancelar de acuerdo a su actividad mercantil, se encuentra al día.

Como aporte a la empresa y propuesta de solución a la problemática planteada, la administración de la empresa Superm S. A., observando que es necesaria la optimización del área de inventarios, ha tomado la decisión de implementar algunas de las propuestas de solución sugeridas:

Implantar el modelo Cantidad Económica de Pedidos que contribuya en la administración efectiva de las cantidades necesarias de mercadería en sala de ventas y bodegas minimizando la función de costos y generando mejora en los resultados.

## **Introducción**

El inventario es y ha sido uno de los principales ejes de funcionamiento de cualquier empresa, debido a su gran impacto económico y a su aporte en los procesos productivos. El mismo involucra, tanto el proveer a la empresa de sus materiales e insumos necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento frente a sus demandas, como el de representar un activo o efectivo en forma de material; por lo que su administración debe ser llevada a cabo bajo un adecuado control que permita minimizar los costos asociados a su almacenamiento, proporcionando además altos índices de rotación.

El presente proyecto propone el desarrollo de un sistema de gestión de inventario, adecuado a fin de dar una mejor rotación de inventario procurando una mayor rentabilidad.

Para cumplir con el objetivo del proyecto, se detalló la situación actual de los sistemas e instalación, utilizando herramientas de análisis y observación directa, así como recolección de información, en función de estas se elaboraron posibles propuestas basadas en los elementos técnicos y se dieron las recomendaciones pertinentes.

Este proyecto se encuentra estructurado de cuatro capítulos, divididos de la siguiente manera:

Capítulo I: Antecedentes de la empresa, Planteamiento del Problema, donde se presenta la formulación del problema que dio origen al estudio.

Capítulo II: Situación Actual, metodología de la investigación, instrumentos y procedimientos.

Capítulo III. Describe resultados y análisis, mayor claridad de las deficiencias que presentan la empresa, muestra los elementos teóricos que se utilizan como base para el desarrollo del estudio.

Capítulo IV. Situación Propuesta, incluye los planes de mejoras a la problemática ya existente, finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultadas y anexos.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

La empresa mercantil Superm S.A. fue fundada el 17 de agosto del año 2000, en la 7ª. Calle 1-35 zona 1 del Municipio de Nueva Santa Rosa del departamento de Santa Rosa. Sus instalaciones son sencillas y amplias, cajas registradoras habilitadas para el servicio del cliente, lo que les facilita sus pagos, sean en efectivo, por medio tarjetas de crédito y débito, cuenta con inventarios de artículos de canasta básica y un departamento de electrodomésticos, con dos entradas y con parqueo para clientes.

Inició sus operaciones comerciales con 4,000 códigos y a la fecha poseen un total de 6,500 productos disponibles a la venta de los clientes y un total de 20 colaboradores en horarios alternos.

Se dedica a la comercialización de artículos de primera necesidad y línea de electrodomésticos. Durante los últimos periodos se ha dedicado al fortalecimiento del área en que se desarrolla, abasteciendo los pequeños negocios y a satisfacer todas las necesidades de la sociedad.

### 1.1.1. Aspectos Legales

La entidad cumple con los registros y requisitos legales que le corresponden, dentro de los que se mencionan los siguientes:

- Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-,
- Registro Mercantil,
- Ministerio de Trabajo,
- Instituto de Recreación de los Trabajadores –IRTRA-, y
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.

### 1.1.2 Aspectos Tributarios

La entidad está sujeta a disposiciones legales que van desde los requisitos formales para su inscripción, hasta la elaboración de estados financieros que establecen la situación financiera de la misma. Las disposiciones legales que tienen relación con la actividad que desarrollan las Empresas Comerciales, se encuentran contenidas dentro de la legislación tributaria guatemalteca, siendo las que a continuación se detallan:

- Código Tributario (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 6-91).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR- (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 26-92).
- Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 27-92).
- Ley del Impuesto de Solidaridad –ISO- (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 73-2008).
- Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 70-94).
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI- (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 15-98).
- Código de Trabajo (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 1441).
- Ley Orgánica y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 295).
- Retenciones del Impuesto al Valor Agregado –IVA- (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 20-2006).
- Impuesto de Timbres Fiscales (Decreto del Congreso de la República de Guatemala No. 37-92 y sus reformas).

Detalle de los impuestos a los cuales esta afecta la empresa, según el Registro Tributario Unificado:

- Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-

Esta ley tiene como objeto gravar todo acto de traslado de dominio bienes o prestación de servicios, como la internación al país de productos y servicios, con la tarifa establecida del 12 %, la cual debe hacerse efectiva en el mes calendario siguiente.

Del análisis realizado, se establece que la empresa realizó las presentaciones y pagos del impuesto en los tiempos estipulados del periodo 2011, bajo el régimen general que regula una tasa del 12% pagando la diferencia entre el –IVA- crédito e –IVA- debito, en las revisiones pertinentes se determinó que se cumple con los requerimientos establecidos por esta ley con respecto al cálculo y pago de dicho impuesto.

La empresa efectúa el pago del Impuesto Sobre la Renta sobre el régimen optativo descrito en el artículo 72 de la ley del impuesto en mención, aplica el 31% sobre la renta imponible, esta se determina y paga por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.

Con relación a este impuesto, se establece que se ejecutan todos los cálculos, derivado de la magnitud y el volumen de las operaciones que realiza, lo cual brinda un alto grado de confiabilidad en los resultados.

➤ Impuesto de Solidaridad –ISO-

Este impuesto tiene como finalidad gravar a las personas individuales y jurídicas, que realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos. El tipo impositivo es del uno por ciento 1%, sobre la cuarta parte del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos, la mayor de estas, constituyéndose el hecho generador las actividades mercantiles o agropecuarias, debe ser presentado y pagado dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario.

Dentro de la evaluación efectuada se constató que realiza sus cálculos con base a los ingresos brutos y se encuentra bajo el régimen –ISO- acreditable al –ISR-, además se verificó que se cumple con lo establecido en esta ley, debido a que se tuvo a la vista las declaraciones juradas respectivas.

➤ Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles –IUSI-

La ley establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio nacional, el cual recae sobre los bienes inmuebles rurales y urbanos, integrados los

mismos por los terrenos, estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras, así como los cultivos permanentes.

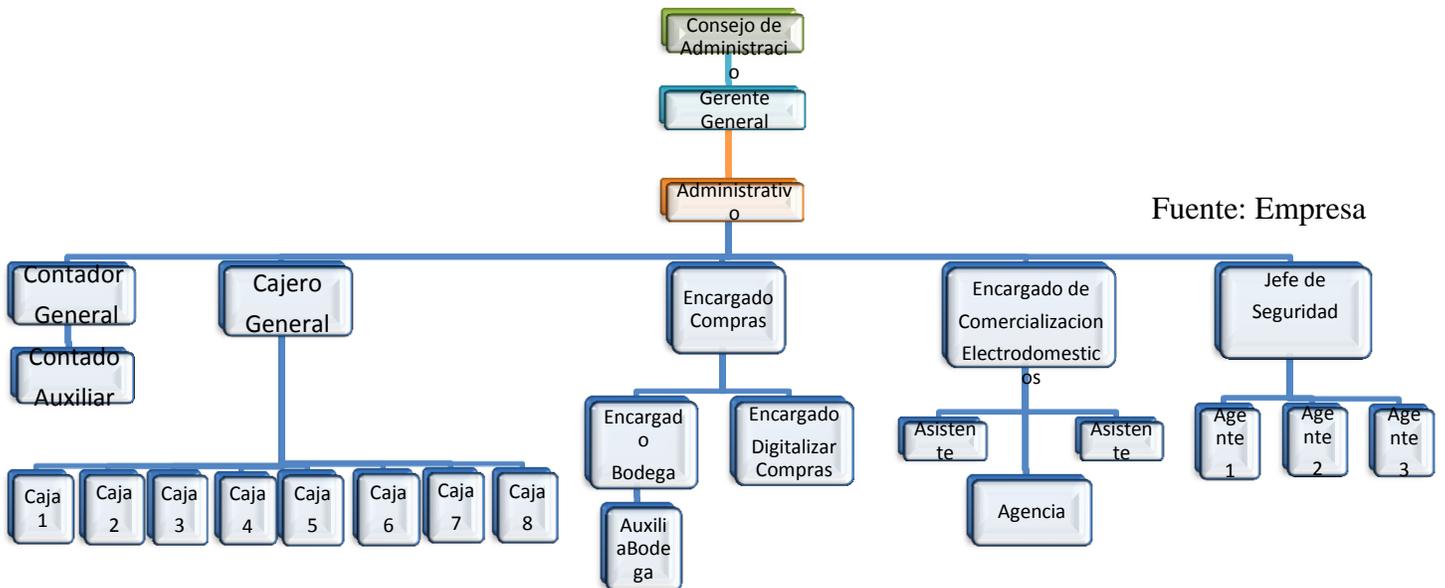
➤ Ley Orgánica y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-

La finalidad de esta ley, es que el trabajador pueda gozar de los beneficios que presta el Instituto, objetivo que se cumple a través de obligar al trabajador y al patrono a desembolsar mensual una cuota por concepto de seguro social.

Se lleva registro de los salarios de todos sus trabajadores, para cumplir con el requerimiento de liquidar el porcentaje de seguro social que le corresponde al patrono, y le corresponde descontar del salario al trabajador el 4.83%, para realizar el pago respectivo.

### 1.1.3. Estructura Organizacional

La empresa está conformada de la forma siguiente:



#### 1.1.4 Misión

Somos el Supermercado con valores y principios cooperativos que nos preocupamos por todos nuestros clientes y su familia, apoyamos y contribuimos en el rendimiento de su dinero con productos y servicios de primera calidad, en el momento deseado, oportuno y exacto a los precios más bajos del mercado. Con un alto compromiso Social de mantenimiento y crecimiento de nuestra Organización con el apoyo de todos nuestros colaboradores altamente capacitados, calificados, motivados y bien remunerados, con un alto sentido de servicio y trato humano, con soporte Tecnológico

#### 1.1.5 Visión

Ser el Supermercado Cooperativista, líder y capaz de responder de manera positiva y ágil a los retos que impone el mercado, con pro actividad claridad, objetividad y rapidez, buscando siempre la fidelidad de nuestros clientes a través de la Administración eficiente, guardando el equilibrio de la rentabilidad y la satisfacción de sus necesidades. Ser el impulsor del progreso y desarrollo social y económico; contando con la más amplia gama de productos a bajos precios y servicio de alta calidad que brinde confianza, comodidad y seguridad, apoyadas con una perfecta combinación tecnológica y talento humano.

Las iniciativas estratégicas que permitirán alcanzar la visión son:

- ✓ Efectividad operacional,
- ✓ Innovación y tecnología,
- ✓ Desarrollo del capital humano, y
- ✓ Responsabilidad social empresarial.

#### 1.1.6 Objetivos de la Empresa

Garantizar la permanencia de Superm S. A. en el mercado, implementando estrategias y políticas que nos permitan hacer frente a las debilidades y amenazas reales y potenciales y aprovechando

las oportunidades que el entorno nos presenta sustentado en los pilares estratégicos de Clientes, Recurso Humano, Materiales, Financieros, mercadológicos, Tecnológicos, y los factores estratégicos de ventas, compras, proveedores, crédito, inventarios que nos lleven a una eficiente y eficaz administración y gestión que se vea reflejado en la rentabilidad planeada.

El seguimiento de los objetivos se desarrolla a través de los siguientes aspectos:

- ✓ Garantizar el funcionamiento adecuado de las principales operaciones dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad y línea blanca,
- ✓ Elevar la satisfacción de los clientes por la calidad de los productos,
- ✓ Capacitar e incrementar la competencia del personal, y
- ✓ Minimizar los riesgos del medio ambiente.

### 1.1.7 En lo Social

A continuación se presentan los servicios que la empresa proporciona a sus colaboradores.

#### ➤ Seguro médico

Atendiendo a las necesidades de los colaboradores se implementó la cobertura de un seguro médico aportado por la empresa, así mismo se les proporciona un botiquín, para que se utilice en casos de emergencia.

#### ➤ Cooperativa

Existe una cooperativa de ahorro y crédito en la cual pueden adquirir la variedad de productos, servicios y beneficios.

### 1.1.8 Estudios Efectuados

Para adquirir una mejor apreciación de la empresa se realizaron los estudios siguientes.

1. Base legal,
2. Entorno,
3. Objetivos,
4. Planificación,
5. Organización,
6. Dirección y control,
7. Desarrollo organizacional, y
8. Comercialización.

### 1.1.9 Época de Realización

La práctica empresarial se realizó a partir del 07 de junio 2012 para finalizar el 30 de noviembre 2012.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

A medida que Superm, S.A. expande sus canales de distribución y ventas, surge la necesidad de obtener un buen sistema de inventarios para poder satisfacer la demanda a tiempo. La base de la empresa es la compra, distribución y venta de mercadería, por lo que el inventario es un rubro muy importante para ésta, de aquí se deriva la importancia del control interno de los inventarios.

El mantener un sistema adecuado de sus inventarios permitirá a la empresa tener el control oportuno de sus existencias, la documentación de todos los pedidos, la recepción, de salidas y control físico de la mercadería, que asegurarán la razonabilidad de los inventarios y su adecuada valuación.

Es por ello la importancia de evaluar en forma constante los procedimientos aplicados en el manejo de los inventarios, para poder determinar si los controles existentes son efectivos o no, de esta forma lograr determinar las deficiencias del mismo y proponer los procedimientos adecuados para su manejo y mejorar la rotación y por ende los resultados del periodo.

El diagnóstico de la entidad se obtuvo a través de cuestionarios y entrevistas, los que permitieron evaluar las distintas áreas y procesos de la empresa, lo que dio como resultado, conocer los procesos eficientes y deficientes de la misma.

El análisis se realizó por medio de cinco cuestionarios y cinco entrevistas en las áreas de compras y contabilidad. Estas cuentan con cinco colaboradores, los cuales fueron los sujetos de investigación en las áreas de contabilidad, impuestos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y presupuesto.

Al finalizar el diagnóstico se detectaron las áreas críticas cuya deficiencia es necesaria corregir, evaluar el control interno, crear políticas y procedimientos para que la información y los procesos sean eficientes.

Los principales problemas que presenta la empresa son:

- Al evaluar el control interno, se constató que existen deficiencias en el área de control de inventarios, este asciende al valor de tres millones cuatrocientos sesenta y nueve mil doscientos cinco con 97/100. quetzales (Q.3,469,205.97), constituido en un 20% artículos de línea blanca y un 80% lo representa artículos de consumo diario, no se tiene definido un monto preciso de faltantes el cual presenta un riesgo potencial de pérdidas o fraude. Se debe considerar que constituye un 33.96% del total de activo y el principal patrimonio para la empresa, son los inventarios de mercadería, sin estos no podrían realizar el proceso de comercialización, y a la vez dejaría de ser competitiva en el sector donde se desenvuelve.
- La empresa no cuenta con los lineamientos precisos para el área de inventarios, lo cual es de vital importancia con el objetivo de salvaguardar los bienes, y de esta forma incrementar la utilidad eficiente en el uso de los recursos.

### 1.2.1 Justificación

Después de identificar las debilidades que posee la empresa, se determinó que una de las problemáticas reside en las cuentas de inventarios, por la importancia de un adecuado control de éstos, por lo que la administración solicitó que se realizara la evaluación en dicho rubro.

Al evaluar el control interno se determinó que se debe fortalecer el área de administración de inventarios, la persona encargada de compras, bodegas y toma física de inventarios deben cumplir oportunamente con las atribuciones correspondientes.

El rubro de inventarios es bastante representativo con un 33.96% del valor total de activos de la empresa, asimismo se indicó que es de vital importancia para ellos evaluar el control interno e implementar mejoras.

### 1.2.2. Pregunta de investigación

De acuerdo a la evaluación efectuada se obtuvieron resultados pertinentes de la empresa Superm, S.A. por lo cual se elabora la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la importancia de un adecuado control interno en el área de inventarios de la Empresa Superm, S.A., que permita salvaguardar el activo y mejore la rotación de inventario?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo General

Identificar los principales problemas y diseñar un plan de mejoras para optimizar los procesos en el manejo y desempeño de control interno y rotación de inventario.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Conocer los procesos actuales utilizados en el proceso de inventario enfocado en cuanto a la recepción y salida de mercadería, la documentación y el registro contable.
- ✓ Proponer alternativas o nuevos procedimientos para mejorar y fortalecer el control interno y rotación en el manejo de inventarios.
- ✓ Determinar el inventario obsoleto y de menor rotación.

## **1.4. Alcances y límites**

### 1.4.1. Alcances

El inventario es uno de los activos principales y más importantes de la empresa, la investigación del mismo se limita a ésta y los parámetros de información utilizada corresponden al período del uno de enero al treinta y uno de diciembre del dos mil once. Los entrevistados son personas encargadas del área de estudio.

### 1.4.2. Límites

Por seguridad y confidencialidad de la información, se omitirá el nombre de la empresa objeto de estudio por el nombre de Superm, S.A., así como los valores reales de los estados financieros.

## **1.5. Marco Teórico**

Se definen opiniones de autores que servirán de base para tomar decisiones en el diseño de la investigación de campo y para orientar el análisis de los datos obtenidos.

### 1.5.1. Rotación de Inventario

Es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de la función logística o del departamento comercial de una empresa. La rotación, en este contexto, expresa el número de veces que se han renovado las existencias (de un artículo, de una materia prima...) durante un período, normalmente un año.

Este valor constituye un buen indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del *stock* y de las prácticas de compra de una empresa. No puede establecerse una cifra ya que varía de un sector a otro: las empresas fabricantes suelen tener índices de rotación entre 4 y 5; los grandes almacenes procuran llegar a 8; y los hipermercados pueden llegar a 25 en algunos artículos del surtido de alimentación

En muchos casos, cuando el margen es ajustado, la mejor opción para aumentar la rentabilidad es incrementar la rotación, la rotación es una parte importante de la rentabilidad.

» Escudero Serrano, María José (2005). «Capítulo 5. Políticas de gestión de *stock* *International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.* pp. 129-156.

### 1.5.2. Inventarios

Los inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o el suministro de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta. Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercancías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes, y también los terrenos u otros activos inmobiliarios que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación por la empresa, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un suministrador de servicios, los inventarios estarán formados por el costo de los servicios para los que la empresa no ha reconocido todavía el ingreso correspondiente.

Los inventarios son necesarios para proporcionar servicio a los clientes, y deben ser suficientes para satisfacer y soportar las irregularidades de la demanda.

### 1.5.3 Sistemas de Registro de Inventarios

Existen básicamente dos métodos o sistemas de registros de los inventarios, de los cuales pueden surgir algunas variaciones.

#### a) Sistema de registro por Inventario Periódico o Físico

Para poder valorar los inventarios por el sistema periódico se debe realizar un conteo físico completo y valorizar su resultado. En este sistema se realiza un inventario físico al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo contable, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial. El inventario físico es muy importante debido a que permite determinar las pérdidas, robos, etc., que no dejen que los registros concuerden con el registro real.

#### b) Sistema de registro por Inventario Perpetuo

En este método de inventario se lleva un registro de tal forma que muestra a cada momento cual es la existencia y el importe o valor de los artículos en existencia, es decir, los cargos o créditos; las compras y las ventas de inventarios se registran según vayan ocurriendo las transacciones o movimientos.

Se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario físico de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. La unidad objeto de análisis lleva un control perpetuo de todo el inventario incluso del área de carnicería, frutas y vegetales, realiza diariamente conteos físicos tomando pequeñas muestras (20 referencias) y las actualiza el dato en el sistema, sin embargo carece de un control y/o seguimiento en cuánto a esas variaciones que surgen en cada conteo.

Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los Administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario de posibles pérdidas por faltantes del mismo.

#### 1.5.4. Método de Valuación de Inventario

Cada empresa debe seleccionar el sistema de valuación más adecuado a sus características y depende del objetivo que persiga, se deben aplicar en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso deben hacerse las revelaciones de las reglas particulares.

##### a) Precio de Reposición

Este método emplea el costo del artículo al precio que prevalece en el mercado.

##### b) Costo Promedio

El método de cálculo es sencillo, se suman los costos totales del inventario inicial más las compras, y se dividen entre el número de unidades en existencia (iniciales más las compras). Respecto a las ventas o salidas por requisición, éstas egresan con el costo promedio determinado.

Este método es el utilizado por la empresa objeto de estudio.

En el Cuadro 1 se puede observar la metodología y los cálculos indicados.

**Cuadro 1**  
**Valuación de Inventario Método**  
**Costo Promedio**  
**( Expresado en Quetzales )**

Descripción	Saldo Inicial			Compras			Ventas			Saldo Final		
	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total
Saldo Inicial	600	25.00	15,000.00							600	25.00	15,000.00
Compra 1				400	26.00	10,400.00				1000	25.40	25,400.00
Venta 1							200	25.40	5,080.00	800	25.40	20,320.00
Compra 2				200	27.00	5,400.00				1000	25.72	25,720.00
Venta 2							600	25.72	15,432.00	400	25.72	10,288.00
Totales	600		15,000.00	600		15,800.00	800		20,512.00	400	25.72	10,288.00

Fuente: Elaboración propia.

c) Primeras en Entrar Primeras en Salir (PEPS)

El costo de la unidad vendida es igual al costo de cada unidad del inventario inicial, las Normas Internacionales de Contabilidad llaman a éste método *FIFO (Firts In First Out)* y lo definen de la siguiente manera “La fórmula *FIFO* asume que los productos en inventario que fueron comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en el inventario final serán los producidos o comprados más recientemente.”(1:141)

En el Cuadro 2 se puede observar la metodología y los cálculos indicados.

**Cuadro 2**  
**Valuación de Inventario Método**  
**Primeras en Entrar Primeras en Salir (PEPS)**  
**( Expresado en Quetzales )**

Descripción	Saldo Inicial			Compras			Ventas			Saldo Final		
	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total
Saldo Inicial	600	25.00	15,000.00							600	25.00	15,000.00
Compra 1				400	26.00	10,400.00				600	25.00	
Venta 1							200	25.00	5,000.00	400	25.00	
										400	26.00	20,400.00
Compra 2				200	27.00	5,400.00				400	25.00	
Venta 2							400	25.00	10,000.00	200	26.00	
							200	26.00	5,200.00	200	27.00	10,600.00
Totales	600		15,000.00	600		15,800.00	800		20,200.00	400		10,600.00

Fuente: Elaboración propia.

d) Método del Minorista

“Se usa a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales es impracticable usar otros sistemas de cálculo de costos. En este sistema, el costo de los inventarios se determina deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto.”(1:142)

El porcentaje que se usa debe tener en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. Frecuentemente se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

e) Últimas en Entrar Primer en Salir (UEPS)

Las Normas Internacionales de Contabilidad lo llaman el método *LIFO* (*Last In First Out*) y lo definen de la siguiente manera “La fórmula *LIFO* asume que los productos en inventario que fueron comprados o producidos en último lugar, serán los primeros vendidos y, consecuentemente, que los productos que queden en el inventario final serán los producidos o comprados en primer lugar.”(1:141) Es un método alternativo ya que según Normas Internacionales de Contabilidad no debe ser utilizado. En el cuadro 3 se puede observar la metodología y los cálculos indicados.

**Cuadro 3**  
**Valuación de Inventario Método**  
**Últimas en Entrar Primeras en Salir (UEPS)**  
**( Expresado en Quetzales )**

Descripción	Saldo Inicial			Compras			Ventas			Saldo Final		
	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total	Unidad	Costo	Total
Saldo Inicial	600	25.00	15,000.00							600	25.00	15,000.00
Compra 1				400	26.00	10,400.00				600	25.00	
Venta 1							200	26.00	5,200.00	600	25.00	
										200	26.00	20,200.00
Compra 2				200	27.00	5,400.00				600	25.00	
										200	26.00	
Venta 2							200	27.00	5,400.00			
							200	26.00	5,200.00			
							200	25.00	5,000.00	400	25.00	10,600.00
Totales	600		15,000.00	600		15,800.00	800		20,800.00	400		10,600.00

Fuente: Elaboración propia.

### 1.5.5. Control Interno

Es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a consecución de los objetivos, es una serie de acciones que penetra en las actividades de una entidad, son penetrantes y son inherentes a la manera como la administración dirige sus negocios, está compuesto por componentes interrelacionados.

### 1.5.6. Ambiente de Control

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera de cómo se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos.

Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por el tener colaboradores competentes, inculcan actividades de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos o resultados proyectados por la empresa.

### 1.5.7. Valoración de Riesgos

“Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir. No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. La decisión de estar en los negocios crea riesgos. La administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar y se esfuerza por mantenerlos dentro de esos niveles” (Mantilla, 2007:39).

### 1.5.8. Roles y Responsabilidades

“Cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. La administración, sin embargo, es responsable del sistema de control interno de una entidad. El director ejecutivo es el jefe responsable último y debe asumir la propiedad del sistema de control. Los directivos financieros y de contabilidad son centrales en la manera como la administración ejerce el control, si bien todo el personal administrativo juega papeles importantes y es responsable del control de las actividades de sus unidades.

Las partes internas de una organización son componentes del sistema de control interno.

Estas contribuyen, cada una según su propia manera, al control interno efectivo, esto es a proporcionar seguridad razonable respecto de que los objetivos especificados de la entidad se están consiguiendo” (Mantilla, 2007:101).

### 1.5.9. Control Interno de Inventario

“Los inventarios son tan importantes como el dinero en efectivo. Los fines y objetos perseguidos en el control de inventario son los previstos del robo y el abuso, la orientación en el programa de compras y la tramitación más rápida de las órdenes de producción y de venta, asegurando que hay una existencia en cantidades adecuadas de los artículos necesarios. Es preciso controlar y guiar con acierto el ciclo del capital en trabajo desde existencias en caja hasta inventarios y su nuevo regreso a caja. Pequeñas pérdidas sufridas a lo largo de una línea de producción pueden llegar a un total desconcertante” (Holmes, 1973:110).

“El control interno de inventarios es de gran importancia para el negocio, ya que una diferencia en el significa quebrantos en los resultados, tales como los faltantes, artículos obsoletos, mermas o desperdicios y artículos dañados, que elevan el costo de ventas. Dentro de los puntos generales de control interno en las bodegas se encuentran los siguientes:” (Sotomayor, González, 1997:92)

### 1.5.10. Restricciones de Control Interno

“El control interno puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por restricciones inherentes en todos los sistemas de control interno. Ellas toman en cuenta que el juicio humano en la toma de decisiones puede fallar y que los resquebrajamientos pueden ocurrir a causa de tales fallas humanas como errores simples o equivocaciones. El control interno opera a niveles diferentes con relación a los distintos objetivos. Para los objetivos relacionados con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de una entidad, el control interno puede ayudar a asegurar que la administración sea consciente del progreso de la entidad o no, pero no puede proporcionar igual seguridad razonable de que los objetivos se conseguirán. La efectividad de los controles estará limitada por la realidad de las fallas humanas en la toma de decisiones. Tales decisiones deben tomarse mediante juicios humanos en el tiempo requerido, basados en información disponible y bajo las presiones del giro de los negocios. Algunas decisiones basadas en juicios humanos pueden después con clarividencia de análisis posteriores, ser el fundamento para producir menos que los resultados deseables, y pueden requerir cambios. ” (Mantilla, 2007:95-96).

## Capítulo 2

### 2.1. Metodología de investigación

Para llevar a cabo la investigación se trabajó el método cualitativo descriptivo, para evaluar los procedimientos de control interno sobre los cuales se fundamenta la administración de los inventarios, que busca identificar posibles problemas, producir conocimiento, buscar alternativas de solución viable para las operaciones que afectan a la organización objeto de estudio. Es una investigación cualitativa que busca el estudio a fondo de los procedimientos desarrollados en la actualidad en el área objeto de análisis.

### 2.2. Sujetos de la investigación

La investigación reconoce como sujetos de estudio a tres personas:

**Cuadro 4**  
**Perfil de los Sujetos de Investigación**

<b>Puesto</b>	<b>Años de laborar</b>	<b>Título Nivel Medio</b>	<b>Ciclo Académico</b>	<b>Carrera Universitaria</b>
Encargado Compras	3 años	Perito Admon. Empresas	Octavo Semestre	Administración Empresas
Coordinador Bodegas	1 año	Perito contador		
Contador General	2 años	Perito contador	Decimo semestre	Auditoria

Fuente: Elaboración Propia

La unidad de análisis, las políticas y procedimientos de control aplicados en el manejo de inventarios, así como los reportes de inventarios y documentos de importantes.

### **2.3. Instrumentos**

- ✓ Cuestionario, se elaboraron preguntas con enfoque al área de trabajo que desempeñan cada uno de los ejecutivos encuestados y mencionados como sujetos de la investigación para obtener información directa y confiable,
- ✓ Observación, como mecanismo para la obtención de información, mediante el chequeo de las instalaciones de la bodega, y
- ✓ Recopilación, de información documental proporcionada por el personal de los departamentos involucrados.

### **2.4. Procedimiento**

Este se resume en la forma en que fue obtenida la información y el análisis de la información recabada.

- ✓ Se entrevistó al Administrador, se le plantearon los motivos para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, así como el valor agregado para la empresa,
- ✓ Con la información recabada se efectuó un diagnóstico, se identificó que el control interno era el problema más común en el área de inventarios,
- ✓ Con la observación y evaluación de los procesos ejecutados en el área objeto de estudio, se procedió a analizar y proponer procedimientos del tema seleccionado,
- ✓ Planteamiento del problema. Se toma de base las guías de investigación para definir, especificar y delimitar el problema,
- ✓ Elaboración de cuestionarios. Se eligió la técnica de cuestionario para conocer cada uno de los procesos que está usando la empresa, para determinar posibles mejoras en el área objeto de estudio.
- ✓ Guía de entrevistas con ejecutivos de la empresa. Permitted determinar con qué personas debía dirigirse la investigación y recabar la información confiable, y

- ✓ Análisis de información. Al recabar toda la información, se usaron técnicas y herramientas para analizar la información de forma simple y precisa. Después de obtener la información de los cuestionarios, se procedió a analizar cada una de las respuestas en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con dicha información se identificaron las deficiencias y área de mejoras.

## **2.5. Aporte**

El presente informe constituye un aporte para diferentes instituciones y personas, entre ellas:

### **2.5.1. Empresa**

Los resultados de esta práctica serán de utilidad a la administración de la empresa para fortalecer el control interno en el área de estudio, mediante procedimientos enfocados en la administración de inventarios.

### **2.5.2. Universidad**

Como fuente de consulta a estudiantes y profesionales.

### **2.5.3. Guatemala**

Mediante aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos relacionados con la administración de inventarios y sus efectos en la información de resultados contable y financiera, será de utilidad para la aplicación de otras empresas.

## **Capítulo 3**

### **3.1. Resultados y Análisis de la Investigación**

#### **3.1.1. Presentación de Resultados**

El primer proceso consistió en conocer a los miembros de la empresa objeto de estudio y que tienen relación directa con el área de inventario, el cual permitió tener una mejor comunicación con las personas responsables de cada proceso.

Los departamentos que tienen relación directa con el área objeto de estudio son: Contabilidad, logística y bodega, siendo contabilidad por medio del analista de costos el encargado de los registros de cada transacción de inventario; logística por medio del analista de compras, encargado de colocar pedidos, coordinador de bodega encargado de supervisar la recepción y salida física de mercadería.

Para recabar la información se realizaron entrevistas y cuestionarios al coordinador de contabilidad, analistas de costos, compras así como al coordinador de bodega. Dichas personas proporcionaron todos los documentos físicos que fueron objetos de revisión e inspección y para realizar el análisis financiero el coordinador de contabilidad proporcionó los estados financieros.

##### **3.1.1.1. Resultados de los cuestionarios y entrevistas**

A continuación se presenta la información de la empresa, obtenida mediante cuestionarios y entrevistas que fueron entregados a cada uno de los sujetos de la investigación.

### Cuadro 5

1. La Bodega está bajo la dirección del coordinador de bodega, que reporta al departamento de contabilidad sobre las operaciones que se realizan en el sistema de inventarios y dentro de la bodega.
2. El sistema informático utilizado tanto para la realización de operaciones contables así como para el manejo de inventarios es adecuado, permite actualizar inventarios al momento de facturación.
3. Se realiza la conciliación de auxiliar de inventarios contra sistema contable una vez al mes en bodega.
4. Pérdida de mercadería por robo, deterioro.
5. Los encargados de inventario y contabilidad, revisan de forma conjunta los productos de menor movimiento.
6. La bodega cuenta con buena iluminación, salidas de emergencias, extinguidor y equipo para manejo de carga.

Fuente: Elaboración Propia  
Ver anexo 1.

#### 3.1.1.2 Reportes e Integraciones

Reportes: Se logró obtener los reportes de inventarios y las integraciones del mismo, donde se observó que cuenta con dichos reportes de forma mensual y son almacenados en un lugar seguro y de fácil ubicación.

#### 3.1.2. Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos revelan que a pesar de tener controles internos, existen varias deficiencias en las operaciones y procesos realizados al inventario de mercadería, que no permiten tener plena confianza sobre el mismo. La labor de cada uno de los departamentos es muy importante y el control interno de su operación debe ser especialmente cuidadoso para evitar errores y malos manejos. Estos deben conducirse de forma independientes uno del otro, y

para el análisis de los resultados se tomará en forma conjunta.

A continuación se analizarán los resultados obtenidos en la investigación, a manera de identificar los errores o irregularidades que inciden en la eficiencia operativa y administrativa de los inventarios.

### 3.1.2.1. Análisis de resultados de las preguntas sobre el inventario

Con la consolidación de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas del cuestionario se procede a elaborar el análisis de los resultados de cada una de las áreas con el objetivo de dar soluciones a las deficiencias de control interno detectadas:

#### ✓ Área de Bodega:

Se estableció que las devoluciones de inventario no se registran oportunamente en el sistema auxiliar por la falta de control interno, incidiendo en las variaciones de inventario y que el auxiliar de inventario no muestre información actualizada.

La falta de supervisión en la operación diaria de los documentos en el auxiliar de inventario y no tener controles adecuados en el envío de documentos a contabilidad, provoca retraso en la generación de informes oportunos.

#### ✓ Área de Contabilidad

El inventario físico de mercadería, se realiza en forma anual, no se cuenta con los procesos adecuados para efectuarlos, es por ello que no se sabe quién es el responsable directo y quién debe estar a cargo del seguimiento de las medidas correctivas que se debe de tomar para que cumplan con los controles internos, está pendiente establecer controles internos encaminados a reducir los riesgos de no detectar adecuadamente errores, irregularidades u omisiones respecto al inventario.

A la fecha la administración no ha definido políticas administrativas al respecto, por lo que es necesario mejorar el sistema de control interno que permita definir claramente los procedimientos relativos al ingreso, manejo, custodia y salidas del inventario de mercadería y que constantemente se evalúe el cumplimiento de dichos procedimientos, actualmente todas

las operaciones relativas a dicho inventario son realizadas en su totalidad por personal del departamento de bodega, personal de contabilidad para el registro, sin participación o supervisión en conjunto. Es conveniente que exista coordinación entre compras, bodega y contabilidad.

En el proceso de control interno del inventario, se cumple con ciertos requisitos para salvaguardar dicho activo, como es la integración del inventario de la contabilidad cotejado contra el auxiliar de inventario. El sistema genera el reporte de inventario del mes con todas las transacciones realizadas dentro de un mes de operación que es en un formato estándar y sobre el cual el sistema determina el inventario de menor rotación. Esta información es generada y analizada por el departamento de contabilidad.

Falta profundizar en cada uno de los mecanismos que se tienen actualmente, para el caso de los procesos de solicitud de pedido, proyecciones de pedidos, solicitud de facturación y lote económico de compras.

### 3.1.2.2. Espacio físico y medidas de seguridad en la bodega

Para la protección del principal patrimonio, se presenta las normas y procedimientos aplicados en la bodega de mercadería.

#### ✓ Almacenamiento

La empresa cuenta con espacios y áreas especiales de almacenamiento de la mercadería en el área de bodega:

1. Pasillos, cuentan con espacios de un metro y medio entre los estantes y torres de mercadería que facilita realizar inspecciones.
2. Estanterías, para el almacenamiento de la mercadería cuenta con estanterías en todos los pasillos, control de ubicación de productos y almacenamiento ordenado.
3. Equipos de seguridad, cuenta con extinguidores para el control de incendios.

#### ✓ Protección de los bienes de la empresa

Entre las medidas destinadas a proteger el patrimonio de la empresa, se detallan las siguientes:

1. Servicio de vigilancia: El cual persigue prevenir robos, controlar la entrada y salida de personal interno, visitas y transportes de mercadería, controlar la carga y descarga de mercadería.
2. Sistema de protección contra incendios: Para proteger el patrimonio de la empresa cuenta con un sistema de alarma y sensores que indican el aumento de la temperatura y el mantenimiento de los equipos está a cargo de una empresa externa.
3. Política de Seguros: La empresa cuenta con sistema de circuito cerrado de cámaras ubicadas en lugares estratégicos, éste es monitoreado por el departamento de seguridad, con el objetivo de detectar posibles fugas de mercadería, tanto en sala de ventas como en bodegas, de igual forma de se encuentra con protección en las áreas de ingreso y parqueo, se adquiere póliza de seguros contratados para la protección contra hechos fortuitos e inciertos o imprevisibles como pérdida, robo, hurto, sustracción, destrucción total.  
El objetivo es minimizar el riesgo de pérdida parcial o total del patrimonio.

### 3.1.2.3. Uso de tecnología y sistemas contables

En cuanto al uso de sistemas contables para el control de la gestión de inventarios (facturación y registro contable), cuenta con un sistema que cumple con medidas de control y que permite guardar todos los registros de forma mensual y anual.

El sistema cuenta con un módulo para valuar o determinar los costos unitarios, utilizando el método del costo promedio ponderado.

Genera de forma automática el asiento contable de las ventas del día y la actualización de las unidades en el auxiliar de inventario.

Este sistema cuenta con un completo menú de reportes que facilitan la evaluación y estadísticas para obtener información oportuna en la toma de decisiones.

No se cuenta con un plan de contingencia que garantice la permanencia de la operatividad derivado que al ocurrir un siniestro no existe otra fuente externa que permita la recuperación de base de datos inmediata.

En la empresa Superm S. A. se encuentra *software* instalado del cual no se cuenta con licencia respectiva, porque los programas fueron instalados por medio de una copia.

Es importante tomar en cuenta que el utilizar programas informáticos sin la autorización expresa del fabricante o editor, sin importar como se obtuvieron.

Al adquirir *software* falsificado, apoya a las compañías de mala reputación, y no a las compañías legales que pagan impuestos y proporcionan empleo y salarios a los ciudadanos honrados. Las utilidades de estas ventas de *software* falsificado no expanden la economía al proporcionar más empleos, impuestos y salarios, y es muy posible que esas utilidades estén financiando otros negocios o empresas ilegales.

En materia de derechos de autor Guatemala en su legislación interna otorga protección partiendo desde la Constitución Política de la República a los creadores de *software* computacional.

Una consecuencia a largo plazo es la probabilidad de que la empresa no pueda seguir funcionando como negocio en marcha al momento que se le aplique una sanción, por la carencia de licenciamiento del software instalado.

Debido a que no se cuenta con ningún tipo de garantía ni respaldo por utilizar programas informáticos ilegales la institución queda totalmente desprotegida a la hora de enfrentar los diversos problemas que se puedan presentar y pueden deparar muchas sorpresas desagradables.

El abuso de las licencias de *software* puede dar como resultado multas monetarias, costas legales y daños de reputación y deducir responsabilidades a juntas directivas, tanto en el ramo penal como civil, por infracciones de derecho de autor.

#### 3.1.2.4. Segregación de Funciones

Se tienen definidas las atribuciones de cada puesto de trabajo, pero no existe una correcta segregación de funciones y eso genera una posible evasión de responsabilidades.

Una adecuada segregación de funciones permite a la empresa desarrollar los controles idóneos en las operaciones que se realizan, por lo que deben considerarse dentro del plan de mejora de control interno de las mismas.

Con el fortalecimiento de seguridad, la información y la disponibilidad de los responsables en los procesos y el debido acompañamiento y control de la administración y auditoría interna, se puede obtener una excelente segregación de funciones.

### 3.1.2.5. Resguardo de Información

El resguardo de los documentos no cuenta con las medidas de seguridad necesaria, existe información valiosa que se puede extraviar por falta de área específica de archivo. Para salvaguardar los archivos relacionados con la operatividad e histórico de base de datos es conveniente que la base de datos sea resguardada en un lugar que contenga todas las medidas de seguridad pertinentes que el caso amerite.

### 3.1.2.6. Facturación

La facturación se realiza en el sistema, apto para punto de ventas y servicios al cliente, este proceso es muy amigable para el aprendizaje de nuevos colaboradores. Los equipos utilizados en el departamento de ventas, cuentan o esta dotadas con sus respectivas licencias para punto de venta y autorización por parte de la Superintendencias de Administración Tributaria para su operatividad.

## **3.2. Análisis de los Resultados**

### 3.2.1 Aspectos Financieros

La información financiera es de vital importancia para brindar información a los accionistas y es indispensable facilitar la comprensión de los estados financieros por parte de las personas ajenas a la empresa y que en determinado momento necesiten evaluar es estado económico-financiero de ésta.

Los estados financieros presentados al 31 de diciembre del 2011, de la empresa Superm S.A., son elaborados con base a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados según lo requerido por el Código de Comercio.

Por instrucciones de la gerencia y la confidencialidad de la información estos resultados son mostrados con base a una proporción determinada de los valores reales.

Derivado de la investigación se procedió a realizar un análisis horizontal de los estados financieros de la empresa, correspondiente a los años 2010 y 2011.

Cuadro No.06

## Análisis de Variación del Estado Financiero

<b>Superm, S.A.</b>					
<b>BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL</b>					
<b>Periodo comprendido al 31/12/2011</b>					
<b>( Expresado en Quetzales )</b>					
Descripción	31/12/2011	31/12/2010	Variaciones		
			Absoluta	Relativa	Integral
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4,231,538.39	4,567,410.79	(335,872.40)	(7.35)	41.42
<b>Total ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4,231,538.39</b>	<b>4,567,410.79</b>	<b>(335,872.40)</b>	<b>(7.35)</b>	<b>41.42</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
INVENTARIOS	3,469,205.97	2,669,711.63	799,494.34	29.95	33.96
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	768,275.20	635,122.47	133,152.73	20.96	7.52
CAJA Y BANCOS	1,747,186.98	1,269,473.58	477,713.40	37.63	17.10
<b>Total ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>5,984,668.15</b>	<b>4,574,307.68</b>	<b>1,410,360.47</b>	<b>30.83</b>	<b>58.58</b>
<b>Total ACTIVOS</b>	<b>10,216,206.54</b>	<b>9,141,718.47</b>	<b>1,074,488.07</b>	<b>11.75</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
PRESTAMOS LARGO PLAZO	1,249,326.48	1,749,326.52	(500,000.04)	(28.58)	12.23
<b>Total PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,249,326.48</b>	<b>1,749,326.52</b>	<b>(500,000.04)</b>	<b>(28.58)</b>	<b>12.23</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
PROVEEDORES Y ACREEDORES COMERCIALES	4,861,229.13	3,974,976.17	886,252.96	22.30	47.58
CUENTAS POR PAGAR ESPECIALES	941,852.00	941,852.00	-	-	9.22
CUENTAS POR PAGAR	282,651.53	178,859.03	103,792.50	58.03	2.77
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6,085,732.66</b>	<b>5,095,687.20</b>	<b>990,045.46</b>	<b>19.43</b>	<b>59.57</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>					
CAPITAL EMITIDO	300,000.00	300,000.00	-	-	2.94
RESERVA LEGAL	141,336.19	112,114.06	29,222.13	26.06	1.38
RESULTADOS ACUMULADOS	2,439,811.21	1,884,590.69	555,220.52	29.46	23.88
<b>Total GANANCIAS (PERDIDAS) ACUMULADAS</b>	<b>2,881,147.40</b>	<b>2,296,704.75</b>	<b>584,442.65</b>	<b>25.45</b>	<b>28.20</b>
<b>Total PASIVO + CAPITAL</b>	<b>10,216,206.54</b>	<b>9,141,718.47</b>	<b>1,074,488.07</b>	<b>11.75</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No.07

**Superm, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 Periodo del 01 enero al 31/12/2011  
 ( Expresado en Quetzales )

Descripción	31/12/2011
<b>VENTAS</b>	26,192,413.72
SERVICIOS	24,107.20
<b>Total VENTAS, SERVICIOS</b>	<b>26,216,520.92</b>
<b>Total INGRESOS</b>	<b>26,216,520.92</b>
<b><i>COSTO DE VENTAS</i></b>	
COSTO DE VENTAS, FLETES Y REPARACIONES	23,809,024.30
<b>Total COSTO DE VENTAS, FLETES Y REPARACIONES</b>	<b>23,809,024.30</b>
<b>Total COSTO DE VENTAS</b>	<b>23,809,024.30</b>
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>	<b>2,407,496.62</b>
<b><i>EGRESOS</i></b>	
<b><i>GASTOS DE OPERACION</i></b>	
GASTOS DE VENTAS	1,169,687.60
GASTOS DE ADMINISTRACION	216,867.20
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	363,230.30
SEGUROS Y FIANZAS	21,657.00
<b>Total GASTOS DE OPERACION</b>	<b>1,771,442.10</b>
<b>Total EGRESOS</b>	<b>1,771,442.10</b>
<b><i>OTROS GASTOS FINANCIEROS</i></b>	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	146,834.80
<b>Total OTROS GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>146,834.80</b>
<b>Total OTROS GASTOS</b>	<b>146,834.80</b>
<b><i>OTROS INGRESOS FINANCIEROS</i></b>	
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	66,000.80
<b>Total OTROS INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>66,000.80</b>
<b>Total OTROS INGRESOS</b>	<b>66,000.80</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>555,220.52</b>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No.08

**Empresa Superm S. A.**  
**Resumen de Ventas**  
**al 31/12/2011**  
**( Expresado en Quetzales )**

Mes	2010	2011	Variacion	% Ventas
Enero	Q 2,080,546.73	Q 2,101,437.66	Q 20,890.93	1.00
Febrero	Q 2,056,630.92	Q 2,070,984.58	Q 14,353.66	0.70
Marzo	Q 2,452,196.08	Q 2,476,333.10	Q 24,137.02	0.98
Abril	Q 1,901,577.25	Q 2,095,507.76	Q 193,930.51	10.20
Mayo	Q 2,162,324.01	Q 2,216,816.84	Q 54,492.83	2.52
Junio	Q 2,100,957.89	Q 2,125,694.96	Q 24,737.07	1.18
Julio	Q 2,057,320.95	Q 2,229,604.10	Q 172,283.15	8.37
Agosto	Q 2,017,580.47	Q 2,126,509.41	Q 108,928.94	5.40
Septiembre	Q 1,855,929.99	Q 1,976,533.09	Q 120,603.10	6.50
Octubre	Q 2,048,716.15	Q 2,080,583.48	Q 31,867.33	1.56
Noviembre	Q 2,075,747.97	Q 2,110,191.86	Q 34,443.89	1.66
Diciembre	Q 2,466,604.01	Q 2,582,216.88	Q 115,612.87	4.69
<b>Total</b>	<b>Q 25,276,132.42</b>	<b>Q 26,192,413.72</b>	<b>Q 916,281.30</b>	<b>3.63</b>

Resumen			
Descripcion	2010	2011	Variacion
Promedio Mensual Ventas	Q 2,106,344.37	Q 2,182,701.14	Q 76,356.78
Porcentaje	8.33	8.33	

Fuente: Elaboración Propia

**Distribución de Inventario  
Linea y Clase de Productos**

<b>Linea/Clase</b>	<b>No. Productos</b>	<b>Valores Q.</b>
Electrodomesticos	258	435,500.00
Abarrotes	3040	1,614,371.60
Perecederos	568	399,055.00
Cuidado Personal	650	476,424.20
Ropa y Accesorios	484	144,108.00
<b>Total general</b>	<b>5000</b>	<b>3,069,458.80</b>

Fuente: Elaboración Propia

El indicador de mercadería obsoleta y/o en mal estado que es detectado en la toma física de inventario, no se considera un monto representativo relacionado con los valores que integran dicho rubro, estos en mayor proporción son absorbidos por las casas proveedoras.

### 3.2.2. Razones Financieras

Las razones financieras son índices que generalmente se expresan en términos porcentuales y sirven para generar análisis de medición, tendencias o comportamiento de los saldos de cuentas, refiriendo como base los estados financieros al 31 de diciembre de 2011, ejecutado el método de razones financieras, comparando valores que integran los estados financieros de la empresa.

#### 3.2.2.1. La Razón de Liquidez

Los activos líquidos hacen referencia de aquellos que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor. La conversión de los activos en efectivo, especialmente los activos circulantes como el efectivo, los inventarios, los valores, inversiones y cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener los fondos disponibles para liquidar sus cuentas circulantes. Estas determinan la condición y capacidad

para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Este índice mide la solvencia y capacidad de la empresa para continuar operando en el mercado.

### 3.2.2.2. La Razón de Circulante

Esta razón muestra que por cada quetzal de obligaciones a corto plazo, la empresa tiene “x” quetzales para cumplir el compromiso, en teoría a mayor razón corriente, es mayor la capacidad de la empresa para cumplir con el pago de sus obligaciones, es conveniente hacer referencia que las empresas productivas necesitan manejar índices de liquidez óptimos con el objetivo de maximizar los resultados en el período, mediante un adecuado tratamiento de la liquidez ociosa.

$$\begin{array}{r} \text{Razon Corriente} \quad \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \\ \text{Razon Corriente} \quad \frac{5,984,668.15}{6,085,732.66} = 0.98 \end{array}$$

Derivado del resultado de este índice, la empresa muestra un grado de solvencia aceptable para cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, 0.98 es un índice por debajo del 1%, pero se considera que esta dentro de parámetros aceptables. Lo que significa que la empresa tiene capacidad de liquidar sus obligaciones cuando le fuere requerido.

### 3.2.2.3. La Razón del Acido

La prueba del ácido refleja de manera más líquida la relación anterior, está prueba se considera representativa para las empresas que en su activo circulante el rubro de inventarios es de

importancia, debido a que estos se convertirán en efectivo disponible al momento de su realización.

$$\begin{array}{l} \text{Razon Corriente} \quad \frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \\ \text{Razon Corriente} \quad \frac{5,984,668.15 - 3,469,205.97}{6,085,732.66} = 0.41 \end{array}$$

La empresa cuenta con 0.41 de los activos disponibles para atender las deudas a corto plazo de forma oportuna. Dependerá en mayor proporción de la realización o rotación de los inventarios para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo.

#### 3.2.2.4. La Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón muestra la capacidad y efectividad de la empresa en la recuperación de ventas al crédito y se convierten en efectivo disponible, entre más alta resulta la razón en menor proporción se presenta en el tiempo de recuperación de los fondos de este rubro.

$$\begin{array}{l} \text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas al Crédito en el Período}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} \\ \\ \text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{1,568,000.00}{701,698.84} = 2.23 \end{array}$$

$$\text{Días de Cobro a Clientes} = \frac{365}{\text{Rotacion Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Días de Cobro a Clientes} = \frac{365}{2.23} = 163.68$$

El resultado de las cuentas por cobrar refleja que durante el período 2011, la cartera se recuperó 2.23 veces en el año, esto nos muestra que en un período de 163 días se recupera el total de dicha cartera, evaluando los resultados se pudo constatar que aun cuando los clientes cuentan con cultura de pago, este indicador no es el adecuado pues no guarda consistencia con las políticas internas de la empresa.

Comparado este indicador con las políticas internas de cuenta por cobrar de la empresa, se pudo evaluar que la recuperación no refleja una rotación razonable, de acuerdo a la política, el indicador de recuperaciones ideal de esta cartera es de treinta a noventa días.

Considerando el valor de las cuentas por cobrar, se ha implementado alianzas estratégicas para dotar de tarjetas de crédito a los usuarios con el objetivo de mejorar los flujos de liquidez de la empresa.

### 3.2.2.5. La Rotación de Inventario

Este indicador muestra el número de veces que los inventarios se realizan en un período determinado derivado de las ventas, podemos decir que a mayor rotación de inventarios se obtendrán mejores resultados y de mejor calidad el manejo y disponibilidad de los mismos.

Rotación de Inventario =	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$	
Rotación de Inventario =	$\frac{23,809,024.30}{3,069,458.80}$	7.76
Días de inventario =	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$	
Días de inventario =	$\frac{365}{7.76}$	47.04

La mercadería disponible para la venta se rota 7.76 veces en el periodo de un año, esto significa que el inventario dura en las instalaciones un lapso de tiempo de 47 días. Se considera una rotación no muy favorable para los objetivos de la empresa, es de vital importancia realizar un estudio encaminado a establecer el período o índice de rotación de las diversas líneas de artículos o productos que conlleve a una mejor operatividad y obtención de mejores resultados en el período.

### 3.2.2.5.1 Rotación de Inventario Sala Electrodomésticos

Este indicador muestra el número de veces que los inventarios de sala de electrodomésticos se realizan en un período determinado derivado de las ventas, podemos decir que a mayor rotación de inventarios se obtendrán mejores resultados y de mejor calidad el manejo y disponibilidad de los mismos.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{1,121,405.04}{435,500.00} = 2.57$$

$$\text{Días de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

$$\text{Días de inventario} = \frac{365}{2.57} = 142.02$$

La mercadería disponible para la venta se rota 2.57 veces en el periodo de un año, esto significa que el inventario dura en las instalaciones un lapso de tiempo de 142 días. Se considera una rotación no muy favorable para los objetivos de la empresa, es de vital importancia realizar un estudio encaminado a establecer el período o índice de rotación de las diversas líneas de artículos o productos que conlleve a una mejor operatividad y obtención de mejores resultados en el período.

### 3.2.2.5.2. Rotación de Inventario Sala de Abarrotes.

Este indicador muestra el número de veces que los inventarios de sala venta de abarrotes se realizan en un período determinado derivado de las ventas, podemos decir que a mayor rotación de inventarios se obtendrán mejores resultados y de mejor calidad el manejo y disponibilidad de los mismos.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{22,687,619.26}{2,633,958.80} = 8.61$$

$$\text{Días de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

$$\text{Días de inventario} = \frac{365}{8.61} = 42.39$$

La mercadería disponible para la venta se rota 8.61 veces en el periodo de un año, esto significa que el inventario dura en las instalaciones un lapso de tiempo de 42 días. Se considera una rotación no muy favorable para los objetivos de la empresa comparado con los resultados obtenidos al final del período, es de vital importancia realizar un estudio encaminado a establecer el período o índice de rotación de las diversas líneas de artículos o productos que conlleve a una mejor operatividad y obtención de mejores resultados en el período.

### 3.2.2.6. La Rotación de Activos Totales

Esta razón, muestra los valores monetarios de unidades vendidas por cada unidad invertida en activo; y expresa la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Se trata de maximizar el índice de ventas con relación a la inversión.

$$\text{Rotación Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación Activo} = \frac{26,192,413.72}{10,216,206.54} = 2.56$$

En el análisis acerca de la razón de administración de activos muestra que por cada Q.1.00 invertido en activos se generan ventas de Q.2.56 en el período, muestra un indicador razonable respecto de las inversiones de dichos activos.

### 3.2.2.7. La Razón de Deuda a Capital

Esta razón muestra el grado de endeudamiento o margen de financiamiento que la empresa utiliza a través de los proveedores y acreedores en relación a la inversión de los accionistas, es decir indica el financiamiento que los proveedores y acreedores aportan por cada quetzal invertido por los accionistas.

$$\text{Razón de deuda a Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón de deuda a Capital} = \frac{7,335,059.14}{2,881,147.40} = 2.55$$

De acuerdo al indicador obtenido se puede visualizar que por cada Q.1.00 invertido por los accionistas, recibimos por parte de los proveedores y acreedores Q.2.55 para inversión en la empresa.

### 3.2.2.8. La Razón de Deuda a Activo Total

Esta razón al igual que la anterior, muestra el porcentaje de los activos de la empresa que han sido soportados a través de deudas con acreedores, muestra la capacidad de la empresa para responder a las obligaciones con sus acreedores en caso sea requerido por estos.

$$\begin{aligned} \text{Deuda relacion a activo total} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ \text{Deuda relacion a activo total} &= \frac{7,335,059.14}{10,216,206.54} \quad 0.72 \end{aligned}$$

Este índice indica que los proveedores y acreedores han proporcionado el 72% del financiamiento total de la empresa, muestra la capacidad de soportar las obligaciones de sus acreedores en caso de una liquidación de la empresa y mantener un record crediticio aceptable para posibles futuras necesidades de financiamiento externo para poder operar en el mercado.

### 3.2.2.9. La Razón de Margen de Utilidad Bruta

Esta razón muestra la capacidad de la empresa en la obtención de los ingresos o utilidades necesarias, se refiere a la efectividad de la empresa para la adquisición y venta de sus productos y servicios para la consecución de sus objetivos.

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{\text{Venta Neta} - \text{Costo de Venta}}{\text{Venta Neta}} \\ \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{26,192,413.72 - 23,809,024.30}{26,192,413.72} \quad 0.09 \end{aligned}$$

El margen de utilidad bruta de la empresa corresponde en un 9% en relación al costo de operación, es un resultado considerado aceptable desde el punto de vista que es positivo, si se compara con relación a los índices inflacionarios y con los spread financieros que obtienen las inversiones e instituciones financiera se considera no muy aceptable, este margen requiere que el resultado sea lo suficiente para cobertura de gastos administrativos y la creación de reservas y dividendos requeridos por los accionistas.

Derivado de este resultado y comparado con la proyección del período, deberá efectuarse un análisis minucioso de los productos de menor margen bruto y tomar la decisión de ajustar precio o bien hacer un mejor manejo en sus costos y evaluar los índices de rotación de inventario por línea de artículos para mejora de este índice.

### 3.2.2.10. La Razón de Margen de Utilidad Neta

Esta razón al igual que la anterior muestra la capacidad de la empresa en la obtención de utilidades, solo que con la particularidad de que en este caso se incluyen los gastos incurridos por la empresa. Esta razón además muestra la rentabilidad por cada quetzal de venta.

$$\text{Margen de Utilidad S/Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta despues de Impuesto}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad S/Ventas} = \frac{555,220.52}{26,192,413.72} = 0.02$$

El margen de utilidad neta es demasiado bajo, tal como se hace referencia en el indicador anterior, se debe a que durante el período no se obtuvieron los resultados de lo planificado. Por lo que, es necesario tomar las acciones que el caso amerita para mejorar el margen, incrementando las ventas, precios o bien reducir sus costos y gastos y mejorando el indicador de rotación de inventarios de mercadería.

### **3.3. Análisis Fiscal**

La empresa Superm S.A. es una empresa mercantil organizada conforme a las leyes del país, inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria bajo el número de identificación tributaria 589278-7, con domicilio fiscal en Nueva Santa Rosa, departamento de Santa Rosa, Guatemala.

#### **3.3.1. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto del Congreso de la República No. 26-92.**

La empresa está inscrita en el Régimen Optativo de conformidad con el artículo 72, aplica a la renta imponible la tasa del 31% del Impuesto Sobre la Renta, el pago del impuesto trimestral se realiza conforme el artículo 44 Impuesto determinado en el período anterior dividido cuatro trimestres. Con exclusión de las rentas exentas y las ganancias de capital que pagará el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%), el cual se determinará y pagará por trimestre vencido, efectúa cierres anuales al 31 de diciembre de cada año con el propósito de liquidar al final del período fiscal el Impuesto Sobre la Renta pagado a cuenta. Está sujeta al régimen de asalariados y efectúa a sus colaboradores las retenciones sobre rentas de los asalariados de acuerdo al Artículo 67 de la ley respectiva. Cumple con llevar libros contables, como lo requiere el artículo 46, del Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.

El impuesto sobre la renta determinado por el período correspondiente al año 2011 de la empresa Superm S.A. asciende a ciento setenta y dos mil ciento dieciocho quetzales con treinta y seis centavos (Q.172,118.36)

#### **3.3.2. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto del Congreso de la República No. 27-92.**

Se encuentra inscrita bajo el régimen general y su forma de pago es mensual, deduce del valor del débito fiscal sobre ventas el monto total del crédito fiscal que resulta de las compras, la diferencia constituye el valor del impuesto, crédito o débito fiscal según sea el caso.

### 3.3.3. Régimen de Seguridad Social.

Según acuerdo número 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Reglamento sobre recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social, la entidad se encuentra inscrita ante Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y realiza mensualmente de las Cuotas Laborales Igss ( 4.83% ) y Patronales Igss (10.67%), Irtra (1%) e Intecap (1%), cuyos porcentajes son calculados sobre los sueldos ordinarios y extraordinarios que cancela a sus trabajadores.

### 3.3.4. Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto del Congreso de la República No. 73-2008.

La empresa cumple con lo que establece el Decreto Número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad, la base de cálculo de este impuesto lo constituye el que sea mayor entre, la cuarta parte del monto de activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos, como lo requiere el artículo 7. Acreditando los cuatro pagos trimestrales del año calendario, conforme los plazos establecidos en el artículo 10, Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento.

### 3.3.5. Aspectos Legales Aplicables a Inventario

La empresa realiza inventarios físicos al finalizar el período de imposición de acuerdo a lo que establece el artículo 48 “obligación de practicar inventarios y forma de consignarlos” de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, para efectos de establecer las existencias al principio y al final de cada período de imposición.

La empresa utiliza el método de costo promedio para la valuación de sus inventarios, de acuerdo a lo que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta para cerrar el ejercicio anual de imposición.

### 3.3.6. Cumplimiento de Aspectos Fiscales

Se procedió a la revisión documental para evaluar el cumplimiento fiscal por el período del año 2011 de la empresa Superm S.A., se realizó el análisis de documentos legales y de cumplimiento de requisitos de las obligaciones tributarias donde se determinó lo siguiente:

#### 1. Control interno de libros y declaraciones de las obligaciones tributarias:

La empresa cuenta con los libros legales y autorizados de inventario, diario, mayor y de estados financieros, los cuales se encuentran actualizados.

Las cajas registradoras de punto de ventas cuentan con la respectiva autorización de la Superintendencia de Administración Tributaria para la operatividad de la empresa.

La empresa determina, prepara y paga las declaraciones de los impuestos trimestrales (Impuesto Sobre la Renta e Impuesto de Solidaridad).

Los libros contienen las etiquetas de habilitación y autorización correspondiente para operar.

Realizan pagos de cuotas de contribución de empleados y patrono de forma mensual al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

## Capítulo 4

### 4.1. Propuesta de Solución o Mejora

#### 4.1.1. Introducción

La presente propuesta tiene como finalidad proveer una herramienta eficaz que contribuya en la mejora de control interno y rotación de inventarios, para la empresa Superm, S.A.

Se determinó a través de la recopilación y análisis de la información, que el área crítica de la empresa está relacionada con control interno y rotación de inventarios, no existe un adecuado control sobre estas áreas de la empresa, lo que muestra un indicador de excedentes por debajo de los resultados requeridos por la empresa, no cuenta con un departamento de auditoría interna que realice una gestión adecuada en esa importante área, lo cual se asocia a la debilidad en la implementación de las políticas de control interno en inventarios, procedimientos inadecuados en los manejos de stock, esto representa consecuencias en el logro de objetivos. Se brinda a la empresa, la propuesta viable a la solución o mejora al problema crítico planteado.

La aplicación de un plan de marketing y procedimientos de control interno inventario, permitirá mejorar la rotación de inventarios y obtener las utilidades proyectadas a partir de los doce meses de implementación, incrementado las utilidades en un 75% comparado con el año anterior con un promedio de 6.25% mensual, hasta alcanzar niveles óptimos requeridos por la junta directiva.

De existir algunas observaciones por parte de gerencia general, de modificar algún aspecto de lo planteado; si ese fuera el caso, la propuesta tiene la flexibilidad, como principio administrativo, para modificar cualquier aspecto y adaptarlo a las necesidades de la empresa.

Para implementar la propuesta de mejora de la Empresa Superm, S. A., es importante tomar en cuenta los segmentos de mercado que atiende la empresa y la expansión a nuevos mercados potenciales para la venta de los productos y servicios.

- a) Mercado local.
- b) Mercado externo. ( otros municipios )

#### 4.1.2. Justificación

La importancia de la implementación de controles y procesos, consiste en mejorar el control internos y rotación de inventarios de mercadería. Mediante una estructura y sobre una base técnica de las operaciones a realizar de forma lógica, cronológica y sistemática, con el fin de asegurar una mejor rotación de inventarios y recuperación eficiente de segmento de clientes, que permitirá incursionar y cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Con el propósito de presentar las características y procedimientos que contribuya al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa y conforme a la situación que presenta la empresa objeto de estudio, para hacer más eficientes su sistema de control interno y rotación de inventario, a continuación se describen aspectos relevantes y que pueden ser aplicados en los procesos que lleva actualmente la empresa.

#### 4.1.3. Objetivos

##### Generales

1. Implementar controles internos para la administración de los inventarios que permita ser eficiente y eficaz en el desarrollo de cada uno de los procesos y mejore la rotación.
2. Desarrollar procesos de operatividad para cada una de las áreas que realizan transacciones relacionadas con la administración de inventario.

##### Específicos

1. Proponer controles y procedimientos en forma escrita, que describan con claridad los pasos que deben cumplir para ejecutar una función e indicar cuáles son los procedimientos de soporte y autorización, en cuanto a las actividades que se realizan.

2. Implantar procedimientos para una efectiva rotación de inventarios que contribuya a la obtención de los resultados propuestos en la planificación de la empresa.
3. Establecer los procedimientos que se deben de tomar en consideración en la ejecución de la toma física de inventarios.
4. Proporcionar a la empresa apoyo para el control de operaciones que contribuyan en la toma de decisiones oportunas y eficaces.

#### 4.1.4. Propuesta de Control Interno de Inventario

El propósito es presentar procedimientos que desarrollen un sistema eficiente en control de inventarios que contribuya en obtener los objetivos de la empresa Superm S. A. y para hacer más efectivo su sistema de control interno, a continuación se describen aspectos de beneficios que pueden ser aplicados en los procesos que realiza actualmente la empresa.

Es de vital importancia que existan los procedimientos que permitan obtener una bitácora de transacción y conocer los efectos de dicha transacción y de esta forma visualizar un sistema de control interno eficiente y confiable.

Por lo que, es recomendable realizar una reingeniería de los procesos de control interno que actualmente aplica la empresa y documentar de mejor manera cada una de las transacciones que se desarrolla de forma diaria.

Establecer un Plan de Mejoramiento es una de las actividades claves a realizar en un proceso de mejora continua. Para obtener los resultados deseados es necesario establecer los objetivos que se desean alcanzar.

Luego se elige las posibles actividades a realizar, siendo indispensables priorizar o jerarquizar aquellas opciones que permitan cumplir las metas propuestas.

#### 4.1.4.1 Manual de Políticas y Procedimientos

Un manual del área de inventarios describe las políticas y procedimientos que se deben ejecutar en una empresa al efectuar tomas de inventarios, a través de un orden lógico y cronológico.

El presente manual está compuesto de procesos básicos de la administración:

Planeación, organización, ejecución y control.

En cada una de estas etapas, se describen los procedimientos y las operaciones necesarias para administrar las actividades en forma clara:

En la etapa de planeación, se describen las políticas para realizar conteos físicos, realizar verificaciones y estrategias generales por áreas.

La etapa de organización, describe la estructura organizativa de la empresa, organigrama, los objetivos, funciones y responsabilidades por cada área.

Etapa de control, se describen los procesos a seguir en las áreas de contabilidad e inventarios por determinada atribuciones y actividades que desarrollan.

La etapa de evaluación, describe el plan de implementación, objetivos, políticas, recursos necesarios, presupuesto y el cronograma de ejecución.

➤ Estructura a la que se le aplicará

El presente manual ha sido diseñado para áreas de auditoría y de contabilidad, las cuales controlan y velan por la eficiencia de los activos (inventarios) permitiendo con ello una mejor rotación continua y bajos niveles de faltantes, es necesaria la aplicación de políticas y procedimientos en forma eficiente para obtener los resultados esperados.

Todo el personal de estas áreas deberá estar capacitado y actualizado para el buen manejo de las operaciones y obtener los resultados esperados.

➤ Reglas para su implementación

Para la implementación del presente manual se sugiere a la gerencia que adopte las siguientes reglas:

- La implementación del presente manual debe reflejar evidencia de la autorización de la alta gerencia.
- El departamento de auditoría interna deberá velar por el cumplimiento del presente manual.
- En caso de existir necesidad de modificación en el manual de políticas y procedimiento, serán realizadas por la alta gerencia y a solicitud de los jefes del área respectiva.
- Toda sugerencia de los involucrados en cada uno de los procedimientos en cuanto a mejorar o actualizar su contenido, deberá ser dirigida a la alta gerencia por medio del jefe inmediato.
- Los jefes de cada área están en la obligación de velar por la aplicación de las actividades según políticas y procedimientos correspondientes.

#### 4.1.4.2. Manual de Procedimientos de Control para Inventarios Cíclicos de Mercadería

##### Objetivo:

Realizar inventarios periódicos, eventuales o cíclicos por parte de personal de contabilidad, con el fin de verificar la existencia física de los productos, en relación a lo que indica el auxiliar de inventarios, así como la de verificar la eficiencia de las recepciones y despachos de productos de la bodega, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa, dicha actividad deberá desarrollarse dos veces por mes.

##### Metodología:

La metodología a utilizar para determinar la muestra será de 80/20 del costo de inventario al día de la toma física.

##### Procedimiento:

Realizar inventarios cíclicos de los productos A y B de forma mensual.

Realizar inventarios cíclicos de productos C cada dos meses.

##### Procedimiento:

El Analista de Costos listará los productos que serán objetos de verificación física, utilizando la

metodología del 80/20, para determinar la muestra por clasificación de inventario (ABC), una vez determinada la muestra se procederá a realizar los conteos juntamente con el personal de bodega, siendo el responsable del resultado el jefe de bodega.

El personal de la bodega que se asigne en el momento de realizar el inventario de productos deberá verificar lo siguiente:

1. Buscar por ubicación los códigos de productos
2. La unidad de venta del producto: debe ser igual a la registrada en el sistema de inventarios.
3. Deberá verificar si existe más de una localización de su ubicación actual.

El Analista de Costos, anotará las cantidades contadas de cada stock objeto de inventario.

Una vez terminado el conteo, se procederá a efectuar el análisis con el total de sobrantes o faltantes, las cuales el jefe de bodega deberá justificar contra documentos.

#### Aprobación:

El Analista de Costos deberá preparar el informe con el resultado del inventario cíclico y trasladar para su autorización al auditor interno y contador general, según el manual de autoridad.

Una vez aprobado el informe del inventario cíclico, el jefe de bodega deberá solicitar el ajuste de inventario al departamento de contabilidad.

El analista de costos opera el ajuste en el auxiliar de inventarios, dentro de los dos días hábiles siguientes como tiempo máximo.

El analista de costos archiva el informe, con la documentación de soporte.

#### Delegación de funciones:

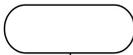
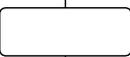
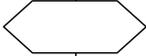
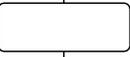
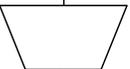
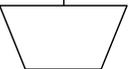
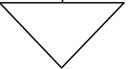
El jefe de bodega es el responsable de mantener todos los productos con su localización respectiva tanto física como en el sistema. Para lo cual debe imprimir un reporte semanalmente notificando al departamento de contabilidad cualquier cambio de ubicación.

En el momento de crear un número de stock nuevo en el auxiliar de inventario, el jefe de bodega debe coordinar y deberá comunicarlo a asistente de bodega para asignar su respectiva

localización.

El personal de bodega notificará al jefe de bodega el ingreso del producto nuevo con el fin de colocarlo en la localización asignada con anterioridad.

### Flujo grama de procedimientos de control para los inventarios cíclicos de mercadería

No.	Actividad	Responsable	Sistema	Bodega	Contabilidad
1	Realizar inventario cíclico dos veces por mes, seleccionando productos con clasificación ABC	Sistema auxiliar de inventarios			
2	Seleccionar la muestra, utilizando la metodología del 80/20 del costo del inventario por clasificación	Analista Contabilidad			
3	Iniciar la toma física de los productos de acuerdo a la muestra del 80/20 seleccionado	Analista Contabilidad.			
4	Buscará por ubicación los códigos de los productos de cada pasillo y realizarán el conteo.	Encargado de Bodega			
5	Anotará las cantidades contadas de cada stock	Analista Contabilidad			
6	Realizar análisis de las diferencias detectadas, realizar el informe y trasladará para su aprobación.	Auxiliar Contabilidad			
7	Recibe y procede a autorizar.	Jefe de contabilidad y Jefe de bodega			
8	Solicita ajuste de inventario al Departamento de Contabilidad.	Jefe de bodega.			
9	Opera el ajuste y archiva el informe con la documentación de soporte.	Analista contabilidad			

Fuente: Elaboración Propia  
Cuadro No. 9

Cuadro No. 10

<b>Código</b>	<b>Oportunidades de Mejora Estratégica</b>
C1	Artículos sin ubicación definida (ABC).
C2	Falta de una correcta definición de stock Delantero y Reserva
C3	Sistema informático con debilidades.
C4	Tamaño del pedido demasiado grande.
C5	Deficiencia en control de inventario.
C6	Artículos con ciclos de vida cortos.
C7	Políticas de inventario mal utilizadas o mal definidas.

Cuadro No. 11

<b>Código</b>	<b>Propuesta de Soluciones</b>
<b>C1</b>	Realizar una clasificación ABC para ubicación. Técnicas de Ubicación por secciones.
<b>C2</b>	Diseñar un sistema adecuado de Stock delantero y de reserva. Estudio de demanda.
<b>C3</b>	Control de inventario.
<b>C4</b>	Desarrollo de módulo de sistema informático acorde a necesidades.
<b>C5</b>	Lista de artículos existentes debe tener un alto grado de exactitud.
	Definición de parámetros de abastecimiento.
	Conocer el costo unitario de cada artículo, familia de productos.
	Conocimiento si se necesita condiciones especiales de almacén.
	Conocer el comportamiento anual de la demanda.
<b>C6</b>	Control de inventarios.
<b>C7</b>	Implementación de políticas de inventario eficientes.

El impacto es regulado por el nivel de mejoría obtenido y por el alcance que puede tener cada una de las áreas en estudio, mientras mayor sea el número de áreas mayor será el impacto obtenido.

A continuación se detalla el impacto de algunas propuestas de mejoras:

1. Realizar una clasificación ABC para ubicación (basada en consumo unitario).

Menor tiempo y distancia recorrida en los despachos.

Menor tiempo en la preparación de pedido.

Mayor orden, pasillos despejados.

Disminución de errores en la preparación del pedido.

Minimizar la pérdida de productos.

Menor personal requerido.

2. Diseñar un sistema óptimo de Stock Delantero y Stock de Reserva.

Menor distancia recorrida para cliente.

Mayor control de Productos tipo A.

Mayor aprovechamiento del espacio en las estanterías.

Acceso libre en el área de preparación de pedidos.

Minimizar la pérdida de productos.

Mayor nivel de servicio.

Menor personal requerido.

Menor tiempo de despacho.

3. Control de Inventarios.

Minimizar la posibilidad de tener artículos obsoletos, defectuosos y extraviados.

Aumentar la capacidad de satisfacer la demanda.

Minimizar los costes de gestión de stocks.

4. Implementación de un Sistema de Información acorde a las necesidades.

Información confiable en tiempo real.

Fácil acceso a registros históricos.

Opción para realizar análisis de datos.

Elimina el tiempo de comprobación de ingresos y / o egresos de artículos.

Limita la posibilidad de tener artículos extraviados en la creación de pedido.

Mayor control de existencias, limitando la posibilidad de generar artículos obsoletos.

### 4.1.4.3. Control y Evaluación

#### Técnicas de Administración de Inventarios

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El sistema ABC.
- El modelo básico de cantidad económico de pedido CEP.

#### El Sistema ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos. "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios por departamento. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

( ver anexo No. 5 )

Cuadro No.12

**Clasificación por líneas de productos**

Clase	No. Productos	% Productos	Acumulado % Productos.	% valor anual	Acumulado % valor anual
A	947	18.94	18.94	2,384,048.65	77.67
B	1344.5	26.89	45.83	522,421.89	94.69
C	2708.5	54.17	100	162,988.26	100
<b>Total general</b>	5000	100		3,069,458.80	

#### 4.1.4.4. Beneficios en el Control Interno al Área de Inventarios

1. Mejora de políticas y procedimientos aplicados al área de inventario.
2. Con un sistema de control interno se podrá mejorar las políticas y tener claramente definidos los procedimientos relativos al ingreso, salida de la mercadería y que brinde seguridad y certeza razonable de los registros.
3. Eficiencia y agilización del inventario por el personal de bodega.
4. A través de manuales y procedimientos, el personal relacionado con el inventario tendrá visión clara de las funciones y procedimientos asignados para lograr los objetivos de sus atribuciones de forma más ágil y eficiente.
5. Emisión de reportes por departamento de inventario.
6. Contribuirá a que el departamento de contabilidad cuente oportunamente y en el menor tiempo posible con los reportes que le serán de utilidad para evaluar, analizar y posteriormente generar la información oportuna.
7. Limitar el acceso a la bodega.
8. Contribuirá a reducir el riesgo de que algún empleado o personal externo tenga oportunidad de sustraer mercadería, en la que únicamente deben permanecer las personas que laboran dentro de la bodega y designar un lugar específico para atender a clientes y personal de otras áreas.

#### 4.1.4.5. Beneficios en el Control Interno al Área de Contabilidad

1. Oportuno y adecuado registro del inventario.
2. Permitirá tener certeza de que las operaciones relacionadas al registro contable del inventario, se han registrado y analizado oportunamente.
3. Exactitud en los registros contables del inventario.
4. En la medida que se tenga mayor participación en la aplicación y verificación de los controles internos, tendrán más seguridad en la exactitud de los registros contables.
5. Control de la salvaguarda del inventario.
6. Con un control interno adecuado, se podrá evitar la malversación o uso indebido en la sustracción de mercadería.
7. Registros contables contra las existencias físicas.

8. A través de un auxiliar de inventario, contabilidad realizará inventarios periódicos o cíclicos, lo cual se reflejará información financiera cada vez más razonables.

Cuadro No. 13

**Ponderación de Evaluación de Impacto**

FACTOR	PONDERACION	DESCRIPCION
COSTO	1	Alto
	2	Medio
	3	Bajo
	4	Ninguno
DIFICULTAD	1	Alto
	2	Medio
	3	Bajo
	4	Ninguno
PERIODO DE IMPLEMENTACION	1	Alto
	2	Medio
	3	Bajo
	4	Ninguno
IMPACTO	1	Alto
	2	Medio
	3	Bajo
	4	Ninguno

Cuadro No. 14

**Priorización de Acciones de Mejora**

Acciones de Mejora	Costo	Dificultad	Periodo	Impacto	Priorización
Realizar una clasificación ABC para ubicación ( basada en consumo untario )					
Diseñar un sistema optimo de Stock Delantero y Sotck de Reserva					
Listado de artículos en existencia deben tener un alto porcentaje de exactitud.					
Conocer el comportamiento de la demanda, estacionalidad.					
Registro detallado de Inventario					
Definición de políticas de inventario efecaces.					
Definición de parámetros de abastecimiento.					
Conocer el cósto unitario de cada artículo, familia de productos.					
Control de inventarios.					
Implementación de modulo de sistema informático acorde a las necesidades.					

## 4.1.5. Propuesta de Mejora de Rotación Inventario

### 4.1.5.1 Propuesta de Plan de Marketing para Incrementar las Ventas

#### Generalidades

El objetivo de diseño de un Plan de Marketing es incrementar las ventas de la empresa Superm S.A.

Este plan será de gran ayuda para los responsables del área de comercialización de la empresa, ofreciendo a los administradores herramientas efectivas para la exhibición y comercialización de sus productos.

Dentro del contenido de la propuesta se contemplan cuatro etapas, que dan origen a la consolidación de la misma, las cuales permiten establecer el análisis, para mejorar e incrementar las ventas, así como la implementación y evaluación del plan puesto en marcha.

#### Objetivos de la Propuesta

##### 1. Objetivo General

Diseñar un plan de marketing, para incrementar las ventas de la empresa Superm S.A, ubicada en el Municipio de Nueva Santa Rosa, departamento de Santa Rosa.

##### 2. Objetivos Específicos

Diseñar estrategias de marketing acordes con las necesidades reales del mercado de acción de la empresa.

Poner en manos de la empresa alternativas para realizar actividades de marketing para mejora de la rotación de inventario.

Motivar a la empresa para que invierta en marketing y obtener mayor competitividad.

Importancia de la Propuesta.

## 1. Importancia para La Empresa

Con esta propuesta la empresa, tendrá en mano las herramientas y técnicas que le permitan establecer un plan de acción para mejorar el incremento en venta, vía aprovechamiento de necesidades aun no cubiertas en términos de marketing.

La importancia de esta propuesta radica en los beneficios que se obtendrán con un adecuado manejo del espacio físico, tanto para la comercialización como para disponer de material publicitario y promociones.

Con la implementación de las actividades promocionales en el punto de venta, obtener una mejor rotación de inventarios y consecuentemente ésta dinámica redundará en un mejor ingreso para la empresa al maximizar las dinámicas sugeridas.

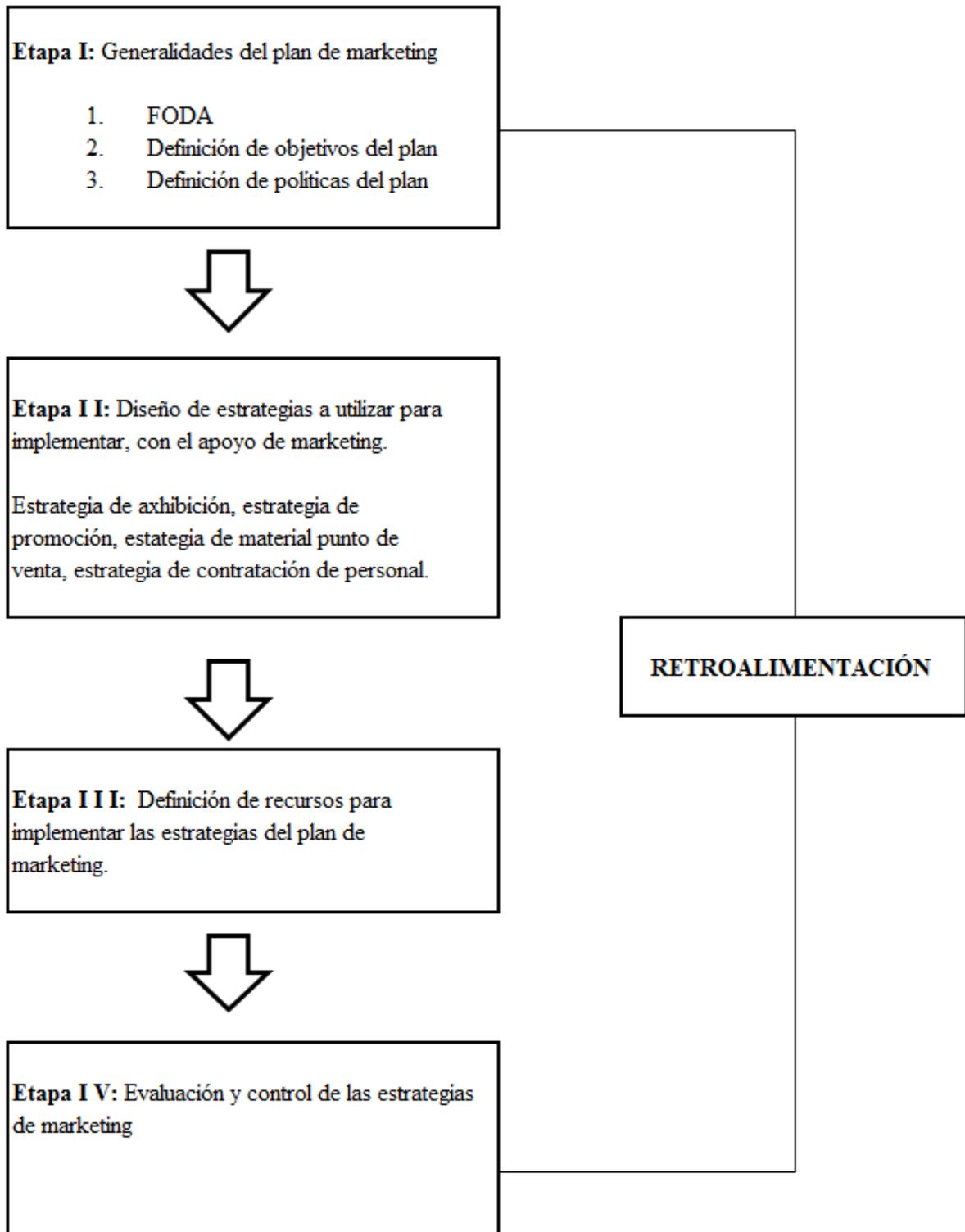
### Alcance de la Propuesta

La propuesta contiene un plan de marketing, que se convierte en estrategia clave que permita dinamizar las ventas de la empresa Superm. S.A.

### Estructura de la Propuesta del Plan de Marketing

En el siguiente esquema se presenta la propuesta del plan de marketing, el cual contiene cuatro etapas. En la primera habla de las generalidades del plan que se está proponiendo; en la segunda se diseñan las estrategias del plan; en la tercera se definen los recursos a utilizar, la cuarta etapa contiene la evaluación y control de las estrategias y durante cada una de las etapas existe retroalimentación.

## Esquema de la Propuesta del Plan de Marketing



Fuente: Alumno Tesis

#### 4.1.6. Efecto Financiero y Fiscal en Estado de Resultados.

En el cuadro 15 y 16 se muestra un comparativo reflejado en los resultados de la empresa Superm S. A., efecto financiero, se puede observar un impacto en la utilidad de la empresa, ésta aumentaría un 74.55%. Debido al incremento de las utilidades también surgen efectos fiscales, ya que el impuesto sobre la renta se incrementaría en la misma proporción.

Cuadro No. 15

**Empresa Superm S. A.**  
**Resumen de Ventas**  
**al 31/12/2011**  
**( Expresado en Quetzales )**

Mes	2011	Propuesta	Variacion	% Ventas
Enero	Q 2,101,437.66	Q 2,274,736.13	Q 173,298.47	8.02
Febrero	Q 2,070,984.58	Q 2,241,771.69	Q 170,787.11	7.91
Marzo	Q 2,476,333.10	Q 2,680,547.94	Q 204,214.84	9.45
Abril	Q 2,095,507.76	Q 2,268,317.22	Q 172,809.46	8.00
Mayo	Q 2,216,816.84	Q 2,399,630.25	Q 182,813.41	8.46
Junio	Q 2,125,694.96	Q 2,300,993.85	Q 175,298.89	8.12
Julio	Q 2,229,604.10	Q 2,413,472.03	Q 183,867.93	8.51
Agosto	Q 2,126,509.41	Q 2,301,875.47	Q 175,366.06	8.12
Septiembre	Q 1,976,533.09	Q 2,139,531.11	Q 162,998.02	7.55
Octubre	Q 2,080,583.48	Q 2,252,162.18	Q 171,578.70	7.94
Noviembre	Q 2,110,191.86	Q 2,284,212.26	Q 174,020.40	8.06
Diciembre	Q 2,582,216.88	Q 2,795,163.60	Q 212,946.72	9.86
<b>Total</b>	<b>Q26,192,413.72</b>	<b>Q 28,352,413.72</b>	<b>Q 2,160,000.00</b>	<b>100.00</b>

Resumen			
Descripcion	2011	Propuesta	Variacion
Promedio Mensual Ventas	Q 2,182,701.14	Q 2,362,701.14	Q 180,000.00
Porcentaje	Q 8.33	Q 8.33	

Cuadro No. 16

**Superm, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**PROYECCION PROPUESTA**  
**( Expresado en Quetzales )**

Descripción	31/12/2011	Resultados Propuesta	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
<b>VENTAS</b>	26,192,413.72	28,352,413.72	2,160,000.00	8.25
SERVICIOS	24,107.20	29,928.64	5,821.44	24.15
<b>Total VENTAS, SERVICIOS</b>	<b>26,216,520.92</b>	<b>28,382,342.36</b>	<b>2,165,821.44</b>	<b>32.39</b>
<b>Total INGRESOS</b>	<b>26,216,520.92</b>	<b>28,382,342.36</b>	<b>2,165,821.44</b>	<b>32.39</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
COSTO DE VENTAS, FLETES Y REPARACIONES	23,809,024.30	25,450,141.51	1,641,117.21	6.89
<b>Total COSTO DE VENTAS, FLETES Y REPARACIONES</b>	<b>23,809,024.30</b>	<b>25,450,141.51</b>	<b>1,641,117.21</b>	<b>6.89</b>
<b>Total COSTO DE VENTAS</b>	<b>23,809,024.30</b>	<b>25,450,141.51</b>	<b>1,641,117.21</b>	<b>6.89</b>
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>	<b>2,407,496.62</b>	<b>2,932,200.85</b>	<b>524,704.23</b>	<b>25.50</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>GASTOS DE OPERACION</b>				
GASTOS DE VENTAS	1,169,687.60	1,253,625.12	83,937.52	7.18
GASTOS DE ADMINISTRACION	216,867.20	238,553.92	21,686.72	10.00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	363,230.30	368,230.30	5,000.00	1.38
SEGUROS Y FIANZAS	21,657.00	23,667.00	2,010.00	9.28
<b>Total GASTOS DE OPERACION</b>	<b>1,771,442.10</b>	<b>1,884,076.34</b>	<b>112,634.24</b>	<b>27.83</b>
<b>Total EGRESOS</b>	<b>1,771,442.10</b>	<b>1,884,076.34</b>	<b>112,634.24</b>	<b>27.83</b>
<b>OTROS GASTOS FINANCIEROS</b>				
OTROS GASTOS FINANCIEROS	146,834.80	148,303.60	1,468.80	1.00
<b>Total OTROS GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>146,834.80</b>	<b>148,303.60</b>	<b>1,468.80</b>	<b>1.00</b>
<b>Total OTROS GASTOS</b>	<b>146,834.80</b>	<b>148,303.60</b>	<b>1,468.80</b>	<b>1.00</b>
<b>OTROS INGRESOS FINANCIEROS</b>				
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	66,000.80	69,300.00	3,299.20	5.00
<b>Total OTROS INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>66,000.80</b>	<b>69,300.00</b>	<b>3,299.20</b>	<b>5.00</b>
<b>Total OTROS INGRESOS</b>	<b>66,000.80</b>	<b>69,300.00</b>	<b>3,299.20</b>	<b>5.00</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>555,220.52</b>	<b>969,120.91</b>	<b>413,900.39</b>	<b>74.55</b>
<b>Impuesto sobre la Renta 31%</b>	<b>172,118.36</b>	<b>300,427.48</b>	<b>128,309.12</b>	<b>74.55</b>
<b>Resultado del ejercicio despues de Impuesto</b>	<b>383,102.16</b>	<b>668,693.43</b>	<b>285,591.27</b>	<b>74.55</b>

Según se muestra en el cuadro No. 16, el análisis comparativo de los ingresos obtenidos en el período 2011 y los resultados de la propuesta, la empresa incrementa los ingresos en un 74.55%, en igual proporción los impuestos a cancelar se incrementan, aun con este incremento los resultados favorecen a la empresa obteniendo un mayor rendimiento en las utilidades.

Cuadro No. 17 Cronograma Plan de Mejora

Actividad	Responsable de Tarea	Duración de la Actividad	Recursos	Indicador	Periodo de Evaluación de Mejora	Responsable de Seguimiento
Realizar una clasificación ABC para ubicación (basada en consumo)	Supervisor y Jefe área	10 días	Datos Historicos de Demanda Datos Historicos de Precio Costo	Medición del Tiempo en prepara Pedidos	30 días	Jefe Almacen
Calsificación de ABC de artículos ( consumo)	Supervisor y Jefe área	10 días	Datos Historicos de Demanda Datos Historicos de Costo	Costos de gestión de stock, costo de obsolescencia, defectuosos y extraviados.	190 días	Jefe Almacen
Diseñar un sistema óptimo de stock y de Reserva	Supervisor y Jefe área	10 días	Datos Historicos de Demanda Datos Historicos de Aprovisionamiento Datos Historicos de Precios	Medicion del Tiempo empleado en ubicar Artículos Medicion del Tiempo promedio en preparación de pedidos Desminucion de costos de operación.	180 días	Jefe Almacen
Lista de artículos existentes deben tener un alto porcentaje de exactitud.	Supervisor	5 días	Datos Historicos de Demand Clasificación de Familias de Productos	Recursos pedidos en artículos obsoletos, extraviados, defectuosos. Rapidez de información solicitada para consultas.	60 Días	Jefe Almacen
Conocer el comportamiento de la demanda, estacionalidad. Registro detallado de inventari	Personal de Almacen y Compras	10 días	Datos historicos de demanda Datos historicos de aprovisionamiento	Evaluación la cantidad de recursos pedidos en artículos obsoletos, extraviados defectuosos.	360 días	Gerencia y Jefe de Almacen
Definición de políticas de inventario eficientes	Gerencia y Jefe de área.	60 días	Historicos de artículos obsoletos, extraviados y defectuosos. Datos historicos de aprovisionamiento Involucramiento de proveedores Definición del nivel de servicio.	Disminución de costos de operación. Cantidad de recursos perdidos en artículos obsoletos, extraviados, defectuosos. Medición de costos de almacenamiento.	360 días	Gerencia y Jefe de Almacen
Conocer si se necesitan condiciones especiales de almacenamiento	Jefe de área y Proveedores	30 días	Clasificación de Familias de productos Análisis de características de los artículos	Evaluación de la cantidad de recursos pedidos en artículos obsoletos, extraviados, defectuosos	180 días	Jefe de área
Definición de parametros de abastecimiento y conocer el costo unitario de cada artículo, familia de productos.	Jefe de área y supervisor	30 días	Datos historicos de precios Costo de mantenimiento del inventario Clasificación de familias de productos	Medición de niveles de inventaio comprado con el Stock máximo permitido. Rapidez en la creación de pedidos.	180 días	Jefe de área
Control de Inventarios	Gerencia y Jefe de área.	20 días	Datos historicos de demanda Datos Historicos de Aprovisionamiento Costo de mantenimiento del inventario Hoja de cálculo.	Disminución de costos de operación. Disminución de costos de gestión de Stocks. Compración histórica de existencias Meidición de Stockout	360 días	Gerencia y Jefe de Almacen
Desarrollar un sistema de información acorde a las necesidades.	Gerencia y Departamento Sistemas	60 días	Fondos destinados a compra de material (Evaluación de Gerencia.) Reunión de responsables de area de sistemas y Almacen.	Medición de tiempo promedio en preparación de pedidos Rapidez de infomación solicitada para consultas. Cantidad de recursos perdidos en artículos obsoletos, extraviados, defecuosos.	180 días	Jefe de Almacén
Implementación Plan Marketing	Gerencia, Mercadeo y Ventas.	60 días	Fondos para contratar facilitador Reunión de responsables involucrados	Medición de ventas Medición de rotación de inventarios.	360 días	Jefe Almacen

## **4.2. Plan de Implementación**

La visión empresarial de quienes participan en una empresa es un flujo más rápido y que responda a la mejora de indicadores de liquidez, costando menos. Una cadena sin interrupciones, en la cual la información además de ser fundamental en todo este proceso, fluye rápida y oportunamente a todas las partes involucradas en este proceso vía al consumidor final. El punto de partida está motivado por las compras de los consumidores, motivando los niveles de rotación de productos e inventarios.

Una bien diseñada cadena de abastecimientos logra reducción en los costos de las empresas y la compra eficiente de mercaderías. Los costos del marketing y administrativos también se reducen significativamente como consecuencia de un movimiento más rápido de las mercancías, mejorando sustancialmente la rotación. Se consiguen así mismo reducciones importantes de costos en la operación de los puntos de venta y una mejor utilización del capital de trabajo disponible.

Las cadenas de abastecimiento se apoyan en la información rápida y oportuna de rotación en la misma cadena, información sobre el comportamiento del consumidor, categorización de los productos, segmentación de los mercados, bases de datos, lectores de barras en las registradoras.

La creación de las cadenas de abastecimiento implica un cambio profundo en los sistemas habituales de comercialización, se rompen esquemas en la manera y cultura de hacer negocios. Implica una gerencia con mentes abiertas y dispuestas a la innovación y aplicación de nuevas metodología para lograr mejores resultados. Esta reconversión de la línea habitual de suministros de productos al consumidor final obliga a una reingeniería total en el papel actual de los comerciantes tanto mayoristas como minoristas. En este caso hay un ahorro muy importante en los costos de almacenar, se mejoran sustancialmente los índices de rotación de inventarios. La clave está en reformular la línea de Suministros.

#### 4.2.1. El Manejo de Inventario en el Punto de Venta a Tiempo Real

Un aspecto que se ha mencionado repetidamente. La rotación es la máquina de hacer billetes, un manejo adecuado de los inventarios, un aspecto también de logística, además de contribuir de manera definitiva a la rotación de los productos y así acelerar la tasa de retorno del dinero.

Mantener un equilibrio mejor entre las cantidades disponibles, una mejor distribución geográfica de las existencias. Aumenta los valores agregados a los productos al entregar: disponibilidad, seguridad, oportunidad, frescura.

La estrategia de administración de costos también favorece directamente y mejora la rotación de inventarios, el capital es un recurso escaso y como tal se debe invertir en productos que se vendan bien y lo más rápido posible, se elimina la posibilidad de obsoletos que además de ocupar espacio en las góndolas generan costos ocultos. En este caso la aplicación de los sistemas de código de barras lo que permite establecer en cada momento, que se encuentra exhibido y almacenado en las góndolas y como consecuencia el inventario a tiempo real. Con la utilización de códigos de ubicación es posible inclusive verificar cada producto en el punto de venta, conocer la rotación de cada exhibidor y así conocer cuáles son las categorías o grupos de productos que están contribuyendo a la generación de las utilidades proyectadas y requeridas por la empresa.

#### 4.2.2. El Control de las Compras.

Desde la óptica de comprar bien. Hay una Ley del comercio que dice que quien compra bien, vende bien. Así mismo se dice que en el momento de comprar se hace la venta. Compras orientadas a tener una variedad y surtido adecuados y que logra que el consumidor se sienta satisfecho y "tenga mucho para donde escoger". Para vender los productos que rotan bien y son de alguna manera líderes en el mercado, es necesario tener otros productos, de menor rotación, que sirvan de comparación para que los que de verdad se roten bien, si de verdad se vendan.

### 4.2.3. Implementación de Plan de Marketing

Determinar los lineamientos a seguir para la implementación del Plan de Marketing.

Proporcionar las acciones necesarias a seguir para la ejecución, evaluación y control del Plan propuesto.

Determinar a los responsables para la implementación del Plan propuesto.

#### 4.2.3.1. Equipo Responsable de la Implementación.

Es importante formar un equipo de personas que se responsabilicen de la divulgación, ejecución, evaluación y control del Plan de Marketing propuesto; para tal efecto deben considerarse como responsables:

a) Los autores del Plan propuesto.

Éstos serán los responsables de dar a conocer a cada uno de los colaboradores, el contenido de la propuesta; realizando los ajustes que sean necesarios y considerados para cada departamento.

b) El administrador o gerente de mercadeo/ventas de la empresa Superm S. A.

Será el responsable de promover entre su personal la implementación del Plan de Marketing, así como de velar por el cumplimiento de su desarrollo.

c) El equipo de vendedores o fuerza de ventas. Son los responsables directos de la ejecución en el campo de atención y seguimiento a clientes.

#### 4.2.3.2. Acciones a Desarrollar para Implementación del Plan de Marketing.

Para poner en marcha el plan propuesto, se requiere realizar las acciones siguientes:

a) Difusión del Plan de Marketing a los colaboradores de la empresa.

Los autores del plan contactarán con el gerente y departamento de mercadeo de la empresa para presentarles y proponerles el Plan de Marketing.

Una vez aprobada la implementación por parte del gerente general se debe dar a conocer el Plan de Marketing a todos los involucrados.

b) Ejecución del Plan de Marketing propuesto.

Los responsables de la ejecución del plan serán básicamente los Administradores o gerentes de mercadeo/ventas de la empresa Superm S. A., con el apoyo del equipo definido responsable para este proyecto.

La ejecución del plan deberá ser revisado periódicamente para evaluar su efectividad; si los resultados no son los esperados se tomarán oportunamente las medidas correctivas necesarias.

La supervisión del modelo estará bajo la responsabilidad del equipo designado para la implementación del modelo.

#### 4.2.4. Recursos Necesarios

Toda empresa requiere de recursos tanto, humanos, materiales y financieros para su operatividad. Para la aplicación de los manuales de políticas y procedimientos se consideran los siguientes:

##### ➤ Recurso Humano

La empresa deberá contar con el personal idóneo para el área de créditos y cobros de esto dependerá el otorgamiento y recuperación eficiente de las mismas, se propone lo siguiente:

- Créditos y cobros: cuya función consistirá en: analizar y autorizar los créditos, reportes de morosidad, controlar y evaluar el funcionamiento del departamento, atención personalizada al cliente cuando sea necesario.
- Asistente de créditos y cobros:

Elaborar e implementar políticas necesarias para el otorgamiento de crédito, elaborar reportes de cartera de clientes, gestionar los cobros, tener un archivo de cada cliente, controlar la morosidad de la cartera y elaborar notificaciones de cobros.

- Cobrador: llevar las notificaciones de cartera de cobros a los clientes, realizar los cobros y remitir los pagos a las cuentas bancarias.

- Vendedores: este será el responsable de promover los proyectos, brindar asesoría necesaria a los solicitantes, recopilar la documentación requerida para el trámite del crédito.

➤ Recursos Materiales

La empresa deberá asegurarse de contar con los recursos materiales necesarios, para que el recurso humano pueda realizar sus actividades, deberá contar con:

- Espacio físico adecuado, mobiliario, equipo, papelería, útiles, y equipo tecnológico.

➤ Recursos Financieros

Toda empresa debe asignar recursos financieros a cada una de sus áreas por lo que deberá presupuestar dichos fondos para el área de control de inventarios para que estas desarrollen sus actividades de forma efectiva.

Cuadro No. 18

**Costo Financiero en Implementación de Propuesta.**

DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
<b>Recurso Tecnológicos</b>		
<b>Licenciamiento</b> Es recomendable la adquisición de licencia para equipo de cómputo en área administrativa.	<u>Q.25,200.00</u>	Q.25,200.00
<b>TOTAL</b>		Q.25,200.00

DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
-------------	----------------	-------------------

<b>Recurso Humano</b>		
<b>Salarios</b> Es recomendable contratar una persona para departamento de auditoría interna. Q.3,600.00 por doce meses	<u>Q.3,600.00</u>	Q.43,200.00
<b>Prestaciones de Ley</b> Q.949.90 por doce meses	<u>Q949.90</u>	Q.11,398.80
<b>Mobiliario y Equipo</b>		
1. Un escritorio	Q.1,100.00	
2. Una silla	Q.450.00	
3. Una Computadora	Q.5,500.00	
4. Una Impresora	Q.550.00	
5. Un teléfono	<u>Q.350.00</u>	Q.7,950.00
<b>Gastos de Administración</b>		
Gastos diversos Q350.00 por doce meses	<u>Q.350.00</u>	Q.4,200.00
<b>Implementación de plan Marketing</b>		
Implementar plan de Marketing con enfoque a ventas y servicios	<u>Q.15,000.00</u>	Q.15,000.00
<b>T O T A L</b>		<b>Q.81,748.80</b>

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de llevar control y evaluación sobre el tiempo para realizar el plan de práctica se estableció el siguiente cronograma

Título de la Investigación: Control Interno y Rotación de Inventario

Empresa: SUPERM S.A.

Responsable: Antonino Solares Pérez

Del 23 de junio al 31 de diciembre de 2012																														
Mes	Junio				julio					agosto				septiembre				octubre					noviembre				Diciembre			
semana	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del análisis preliminar																														
Recolección de información- Trabajo de campo																														
Entrega de Borrador de Diagnóstico integral de la empresa y anteproyecto del Plan de PED																														
Entrega al Tutor documentos finales del diagnóstico integral de la empresa y anteproyecto del Plan de PED																														
Calificación de Diagnóstico y anteproyecto del plan de PED																														
Elaboración y presentación de capítulo 1 del Proyecto de PED																														
Revisión capítulo 1 por parte del Tutor																														
Elaboración y presentación del capítulo II y III del proyecto de PED																														
Revisión capítulo II y III por parte del Tutor																														
Elaboración y presentación de la propuesta, capítulo IV del Plan de PED																														
Revisión del capítulo IV por parte del Tutor																														
Correcciones Generales a la propuesta																														
Presentación final del Plan de PED a coordinación																														
Entrega a revisores																														

## Conclusiones

1. La empresa no cuenta con el control específico de inventarios en lo que corresponde al manejo del sistema clasificación de productos -ABC-
2. El control interno del inventario se ve debilitado debido a que actualmente no se ejerce una supervisión constante sobre las existencias del inventario, se evaden procedimientos en cuanto a la revisión física de forma periódica y anual del inventario para determinar variaciones.
3. El control de inventario se realiza con la finalidad de desarrollar pronósticos de ventas o presupuesto, para así determinar los costos de inventarios, compras u obtención, recepción, almacenaje y contabilidad.
4. La empresa no cuenta con un plan de marketing definido para punto de ventas y que se vea refleja en una mejor rotación de inventarios.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda implementar un sistema de control continuo de artículos basado en el análisis –ABC- y realizar actualizaciones cada tres meses, debido a que la utilización de esta herramienta incide en las políticas de inventario, ubicación, auditoría y estrategia de compra.
2. La implementación de un sistema de control de inventarios deber ser comunicado a todos los departamentos involucrados para que se adopten las medidas correctivas correspondiente. Realizar capacitaciones al personal para que aumenten sus conocimientos y aporten ideas para un mayor desempeño en el desarrollo de las actividades.
3. Para que el proceso de implementación de control interno sea un éxito se recomienda la activa participación por parte de gerencia y del personal implicado en el proceso para obtener certeza de los resultados. Es recomendable la fijación de incentivos al personal implicado, para crear interés y un compromiso en cada una de las acciones a desarrollar en el cumplimiento de los objetivos deseados.
4. Es conveniente el recomendar el diseño de un plan de marketing para incrementar las ventas, el cual será de gran ayuda y beneficio en mejorar la rotación de inventarios de la empresa Superm S.A.

## Referencias

1. Mantilla Blanco, Samuel Alberto (2007), *Control Interno Informe Coso*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
2. Sotomayor, Alfonso Amador y González Burnes, Juan Enrique(1997), *Control Interno*. México D.F: Editorial McGraw-Hill
3. Cepeda Alonzo Gustavo (1997), *Auditoría y Control Interno*. Santa Fé de Bogotá, D.C. Colombia: Editorial McGraw-Hill
4. Perdomo Salguero, Mario Leonel (2001). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Guatemala: Imprenta Jois.
5. Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. *Norma internacional de contabilidad No. 2 Inventarios*.
6. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (2004). *Guía de Auditoría Interna No. 15 informe de Auditoría Interna*. Comisión de Auditoría Interna. VI edición.
7. IGPA, (2006). *Auditoría y Finanzas, II Segundo simposio de estándares Internacionales de contabilidad No. 138*. Guatemala
8. Congreso de la República de Guatemala Decreto 26-92. *Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta*. Editorial Ediciones Fiscales, S.A.
9. Congreso de la República de Guatemala Decreto 27-92. *Ley y Reglamento del IVA*. Editorial Ediciones Fiscales, S.A.
10. » Escudero Serrano, María José (2005). «Capítulo 5. Políticas de gestión de stock International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. pp. 129-156.

Internet

Control Interno

1. »<http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos2.shtml?monosearch>
2. [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos)
3. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
4. [www.bsa.org/country](http://www.bsa.org/country)

## **Anexos**

## Anexo 1

**EMPRESA SUPERM S.A.**  
**Cuestionario de Control**  
**OCTUBRE 2012**

1. ¿Existe un manual actualizado de procedimientos generales y funciones de contabilidad con respecto al manejo de inventarios?

SI	NO

2. ¿Existe y cuál es el sistema de valuación de inventarios?

SI	NO

3. ¿Se registran los inventarios cumpliendo con los requisitos fiscales?

SI	NO

4. ¿Se efectúa conciliación entre lo registrado en la contabilidad y el auxiliar de inventarios?

SI	NO

5. ¿En el caso de diferencias entre el auxiliar de inventarios y la contabilidad se informa de estas?

SI	NO

6. ¿Existe coordinación entre compras, bodega y contabilidad para la recepción, ingreso al auxiliar y valorización de las adquisiciones de mercadería?

SI	NO

7. ¿Se controla que todos los documentos originales y sus avisos no se utilicen nuevamente para su prorrateo e ingreso al inventario?

SI	NO

8. ¿Antes de ingresar las unidades al inventario, se verifican las existencias en la bodega?

SI	NO

9. ¿Hay control de mercadería obsoleta o de lento movimiento?

SI	NO

10. ¿Se tiene el proceso de destrucción de inventarios?

SI	NO

11. ¿Se cuenta con auxiliar de inventario con control automatizado?

SI	NO

12. ¿Se registra la totalidad de entradas y salidas del inventario en el auxiliar de inventario?

SI	NO

13. ¿En caso de faltante o excedente en sala de ventas, cuenta con procedimiento que se lleva a cabo?

SI	NO

14. ¿Se realizan conteos continuos, periódicos, eventuales o cíclicos?

SI	NO

15. ¿Se practican inventarios físicos de todas las existencias, por lo menos una vez al año?

SI	NO

16. ¿Se solicita la relación del último inventario físico?

SI	NO

17. ¿Se describe brevemente el procedimiento para realizar inventarios?.

SI	NO

18. ¿El personal de ventas interviene en la realización de inventarios?

SI	NO

19. ¿Se proporcionan instrucciones escritas a los empleados que participan en los inventarios físicos?

SI	NO

20. ¿Supervisan estos inventarios físicos personal independiente del encargado de bodega?

SI	NO

21. ¿En el caso de diferencias entre el inventario físico y el que registra el auxiliar de inventario, a quién se le informa?

SI	NO

22. ¿Participa auditoría externa en toma de inventarios?

SI	NO

23. ¿Existe agentes de seguridad que sean responsables de que nada salga de la empresa sin autorización escrita?

SI	NO

24. ¿En el caso de diferencias entre el inventario físico y el que registra el auxiliar de inventario, a quién se le informa?

SI	NO

25. ¿Los saldos de inventario se rebajan automáticamente con la emisión de la factura, o es necesaria una operación adicional?

SI	NO

26. ¿Autoriza personal responsable los egresos de mercadería, adicional a los que ya se encuentran facturados?

SI	NO

27. ¿Es adecuado el espacio físico para el control y administración de la mercadería?

SI	NO

28. ¿La clasificación de los productos es efectiva para realizar conteos periódicos u otro procedimientos de control?

SI	NO

29. ¿El sistema de cómputo es adecuado para el control de existencias?

SI	NO

30. ¿Se archivan adecuadamente, en orden numérico todos los documentos de soporte de los movimientos de inventario?

SI	NO

31. ¿Las ventas se ejecutan rápida y correctamente en los registros de inventarios?

SI	NO

32. ¿Se tienen pólizas de seguro contra: robo, incendio, accidentes?

SI	NO

33. ¿Antes de ingresar las unidades al inventario, se verifican las existencias en la bodega?

SI	NO

34. ¿Hay control de mercadería obsoleta o de lento movimiento?

SI	NO

## Anexo 2

### Análisis FODA

Tomando los estudios más sobresalientes de la evaluación, se realizó el análisis FODA de la Empresa Superm S. A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ubicación estratégica</li><li>✓ Solidez empresarial.</li><li>✓ Espacio físico adecuado.</li><li>✓ Personal Calificado.</li><li>✓ Amplia gama de Clientes.</li><li>✓ Area de Parqueo.</li><li>✓ Cuenta con agente Micoope y cajero dentro de las instalaciones.</li><li>✓ Pagos de impuestos son realizados a través bancasat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Falta de control interno en los procesos inventario.</li><li>✓ Instructivos o manuales no actualizados.</li><li>✓ Desconocimiento de las políticas de inventarios.</li><li>✓ No existe un departamento de auditoría interna.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Crecimiento y aceptación de la empresa.</li><li>✓ Generación de fuentes de empleos en nuevos proyectos.</li><li>✓ Capacitación a personas propietarios de pequeña empresa.</li><li>✓ Implementar mejores acuerdos de negociación con casas proveedoras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Competencia en el mercado local.</li><li>✓ Cambios constantes a las leyes tributarias.</li></ul>

### Anexo 3

#### CUESTIONARIO GENERAL DE LA EMPRESA SUPERM. S.A.

El presente cuestionario es con fines académicos, por lo que la información recabada de la misma es totalmente confidencial.

Marque con X la respuesta que considere indicada.

Area: Contable

No	INFORMACION DE LA EMPRESA	SI	NO	NO SABE
1	¿Conoce la visión y misión de la empresa?			
2	¿Considera que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para realizar las labores?			
3	¿Considera que las personas del área de contabilidad llenan el perfil de los puestos que ocupan?			
4	¿Dentro de la empresa existe un lugar adecuado para el resguardo de los documentos del proceso contable?			
5	¿Cree usted que se cumple con la responsabilidad social y empresarial.			
6	¿Los procesos que en la actualidad son utilizados en las operaciones contables, cree que son eficientes según la magnitud de la empresa?			
7	¿Conoce usted los procesos para la realización del pago electrónico por medio de Bancasat?			
8	¿Sabe si la empresa desarrolla e invierte en nuevos proyectos?			
9	¿Indique si conoce los objetivos generales de la empresa?			
10	¿Cree usted que la empresa cumple con sus responsabilidades y obligaciones?			

## Anexo 4

### Método matemático CEP

Como se expresó anteriormente la cantidad económica de pedido es aquella que minimiza la función de costo total, matemáticamente este costo mínimo total se presenta cuando el costo de pedido y el costo de mantenimiento son iguales. La fórmula para calcular la CEP es:

$$CEP = \sqrt{2RS / C}$$

Dónde:

R = Cantidad de unidades requeridas por periodo.

S = Costo de pedido.

C = Costo de mantenimiento de inventario por unidad de periodo.

La cantidad económica de pedido ayuda a la gestión financiera por su naturaleza frente a las decisiones que toma el administrador financiero.

Con el siguiente ejemplo se puede apreciar las bases de su implantación.

Cantidad de pedido (unidades)	Número de pedido	Costo por pedido	Costo anual de pedido (2) * (3)	Inventario promedio (1) ÷ 2	Costo de mantenimiento de inventario por unidad por año	Costo anual de mantenimiento (5) * (6)	Costo total (4) + (7)
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8
1600	1	\$ 50	\$ 50	800	\$ 1	\$ 800	\$ 850
800	2	\$ 50	\$ 100	400	\$ 1	\$ 400	\$ 500
400	4	\$ 50	\$ 200	200	\$ 1	\$ 200	\$ 400
200	8	\$ 50	\$ 400	100	\$ 1	\$ 100	\$ 500
100	16	\$ 50	\$ 800	50	\$ 1	\$ 50	\$ 850

Aplicando la fórmula de la cantidad económica de pedido se tiene:

$$\text{CEP} = \sqrt{2 * 1600 * 50 / 1} \quad \text{CEP} = 400 \text{ unidades}$$

Como se muestra en la tabla, el costo total mínimo se presenta en un pedido por una cantidad de 400 unidades, en consecuencia esta es la cantidad económica de pedido.

#### Defectos del modelo CEP

El modelo de cantidad económica de pedido tiene ciertos defectos que son directamente atribuibles a las suposiciones en las cuales se basa entre los más notables se encuentran:

La suposición de un ritmo constante de utilización y renovación instantánea de existencias es bastante dudosa.

La mayoría de empresas mantienen existencias de protección como salvaguarda para un aumento inesperado en la demanda o entregas lentas.

Es muy complicado conocer con anterioridad la demanda anual de artículos.

Aunque se presentan estos defectos estructurales, el modelo proporciona mejores bases a quien toma las decisiones dentro de la empresa.

## Anexo 5

### El Sistema ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios por departamento. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

La recopilación de la información necesaria para poder desarrollar el proceso investigativo propuesto se hizo a partir del software, el cual utiliza el Método ABC para cumplir con una de sus funciones, clasificar los niveles de inventarios existentes con el fin de conocer cuáles de ellos inciden en mayor proporción en el inventario e inversión.

El funcionamiento del software es sencillo, una vez que se ingresan los datos al sistema este se encarga de clasificarlos en A, B, C, y para ello tiene en cuenta la cantidad de productos existentes y su importe, realiza una sumatoria y calcula el 80% del valor para los productos A que a su vez se corresponden con el 20% de la cantidad de productos en almacén, el 15% del valor siguiente se corresponde con los productos B y el 5% restante a los C. En esta clasificación se incluyen los productos D a todos aquellos que su valor en inventario es cero, es decir, se corresponden con los productos de muestra o de menor relevancia en la inversión de la empresa.

Tabla de clasificación de los productos.

**Clasificación por líneas de productos**

Clase	No. Productos	% Productos	Acumulado % Productos.	% valor anual	Acumulado % valor anual
A	50	18.94	18.94	77.67	77.67
B	71	26.89	45.83	17.02	94.69
C	143	54.17	100	5.31	100
<b>Total general</b>	264	100		100	

### Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos

Uno de los instrumentos elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de una gama de artículos de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca:

- 1) Costos básicos
- 2) Un método gráfico
- 3) Un método analítico.

### Costos Básicos.

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

### Costos de Pedidos.

Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y verificar un pedido

contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

### Costos de Mantenimiento de Inventario:

Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico.