

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“Implementación de un procedimiento para la determinación del costo total de un Blindaje para automóvil en la Empresa SECURGLASA”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Carlos Raúl Coronado Choc

Guatemala, septiembre 2014

**Implementación de un procedimiento para la determinación del costo total de un
Blindaje para automóvil en la Empresa SECURGLASA**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Carlos Raúl Coronado Choc

Licda. Martha Julia Alveño de Salazar (Asesora)

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía (Revisora)

Guatemala, Septiembre 2014

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vice rectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vice rector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

**Tribunal que practicó el Examen General de la
Práctica Empresarial Dirigida PED**

Licda. Marleny Yesenia Cabrera Bran

Examinador

Lic. Luis Fernando Monterroso Santos

Examinador

Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola

Examinador

Licda. Martha Julia Alveño de Salazar

Asesor

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía

Revisora

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

REF.:C.C.E.E.00051.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 07 DE JUNIO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Marta Julia Alveño Castellanos tutora y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL DE UN BLINDAJE PARA AUTOMÓVIL EN LA EMPRESA SEGURGLASA”, presentado por el estudiante Carlos Raúl Coronado Choc y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0751 de fecha 27 de Marzo del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto ~~Castro~~ Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. Marta Julia A de Salazar
Contador Público y Auditor.
19 Ave.7-22 zona 14, ciudad

Correo electrónico: msalazarcpa@yahoo.com

Guatemala, 23 de mayo 2012.

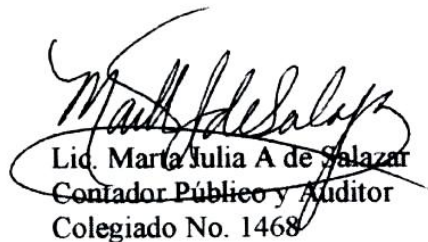
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL DE UN BLINDAJE PARA AUTOMÓVIL EN LA EMPRESA SEGURGLASA.”** realizado por **Carlos Raúl Coronado Choc**, carné No.1122386 estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 89 puntos sobre 100.

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



Lic. Marta Julia A de Salazar
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1468

Lic. Martha Julia Añeño de Salazar
CPA 1468

Guatemala 21 de Julio de 2012.

Licenciada:

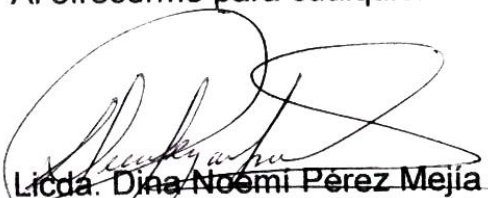
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Universidad Panamericana
Ciudad de Guatemala.

Respetable Licenciada:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“Implementación de un Procedimiento para la Determinación del Costo Total de un Blindaje para Automóvil en la Empresa SECURGLASA”** realizado por CARLOS RAÚL CORONADO CHOC, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a 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 el tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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



Licda. Dina Noémi Pérez Mejía
Colegiada No. 14820



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 277.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Coronado Choc, Carlos Raúl con número de carné 1122386, aprobó con 84 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 veintisiete días del mes de marzo del año dos mil catorce.

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Juan Fco. Canté
CC. Archivo.

Dedicatoria

A DIOS

Por haberme permitido llegar a esta meta y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES

José Jaime Coronado y Modesta Choc, porque desde el cielo con sus oraciones me acompañan y siempre me dieron su apoyo incondicional.

A MI SUEGRA

Por ser como mi segunda madre y brindarme su cariño y apoyo.

A MI ESPOSA

Lilian Carolina, quien con su amor, comprensión y paciencia siempre es mi apoyo y siempre fue la fortaleza que necesite en los momentos difíciles.

A MIS HIJOS

Mariam Andrea, José Carlos y Carlos Roberto, por que han sido mi fuente de inspiración que me motiva a ser cada día mejor.

A MIS AMIGOS

Gracias por brindarme su amistad y cariño y ser el apoyo en nuestra formación profesional, en especial a Carlos Emilio.

A LA UNIVERSIDAD

Especialmente a el Programa de Actualización y Cierre Académico, por permitirme la oportunidad de obtener mi título y el de actualizar mis conocimientos en las distintas áreas profesionales.

ÍNDICE

Resumen		i
Introducción		ii
CAPÍTULO 1		
1.	Antecedentes de la Empresa	01
1.1	Información Financiera y Contable	01
1.2	Situación Organizacional	02
1.2.1.	Funciones principales de los Cargos	03
1.2.2	Visión	05
1.2.3	Misión	05
1.3	Planteamiento del Problema	05
1.4	Justificación	05
1.5	Objetivos	06
1.5.1	Objetivo General	06
1.5.2	Objetivos Específicos	06
1.6	Alcance y Límites	06
1.7	Aspectos Legales y Fiscales	07
1.8	Marco Teórico	10
1.8.1	Empresa	11
1.8.2	Blindaje	11
1.8.3	Definición de Contabilidad	12
1.8.4	Definición de Contabilidad de Costos	12
1.8.5	Clasificación de Contabilidad	12
1.8.5.1	Contabilidad Administrativa	12
1.8.5.2	Contabilidad Financiera	13

1.8.5.3	Contabilidad de Costos	13
1.8.6	Sistema de Costos	15
1.8.6.1	Clasificación de los Sistemas de Costos	15
1.8.7	Clasificación de los Métodos de Costos	16
1.8.7.1	Método de Contabilidad de Costos por Orden Especifica	16
1.8.7.2	Método de Contabilidad de costos por Procesos	17
1.8.7.3	Características de los métodos de producción	17
1.8.8	Clasificación de los Costos	19
1.8.8.1	Según los periodos de contabilidad	19
1.8.8.2	Según la función que desempeñan	20
1.8.8.3	Según la forma de imputación a las unidades de producto	20
1.8.8.4	Según tipo de variabilidad	21
1.8.8.5	Según su comportamiento	21
1.8.8.6	Según su acumulación	22
1.8.9	Elementos del Costos	23
1.8.9.1	Materias Primas	23
1.8.9.2	Merma	23
1.8.9.3	Desecho	23
1.8.9.4	Producción en Proceso	23
1.8.10	Valuación y Contabilización de Materia Prima y materiales	23
1.8.10.1	Costo específico	24
1.8.10.2	Primero en entrar Primero en salir	24
1.8.10.3	Último en entrar Primero en Salir	24
1.8.10.4	Costo Promedio Ponderado	25
1.8.10.5	Costo de Mercado	25

1.8.11	Mano de Obra Directa	25
1.8.11.1	Clasificación de la mano de obra	25
1.8.12	Formas de remuneración	26
1.8.12.1	Trabajo a Jornal	26
1.8.12.2	Trabajo por pieza o incentivado	27
1.8.12.3	Cargos Sociales	27
1.8.12.4	Carga Fabril o Gastos Indirectos de Fabricación	28
1.8.13	Procedimiento	29

CAPÍTULO 2

2.1	Tipo de Investigación	30
2.1.1	De campo	30
2.1.2	Documental	30
2.1.3	Contable	30
2.1.4	Documentos de la Investigación	31
2.1.5	Administrativa	31
2.1.6	Indicadores económico-financiero	31
2.2	Sujetos de la Investigación	31
2.3	Instrumentos Utilizados	32
2.3.1	Entrevista y cuestionarios	32
2.3.2	Información documental	32
2.4	Procedimientos Utilizados	32
2.4.1	Visitas a la empresa	32
2.4.2	Planteamiento de la investigación	32

2.4.3	Análisis de la Información	32
2.5	Aporte Esperado	33
2.5.1	Al país	33
2.5.2	A la empresa	33
2.5.3	A la Universidad	33
2.5.4	Al futuro profesional	33

CAPÍTULO 3

3.1	Resultados y Análisis de la Investigación	34
3.1.1	Resultados de la Investigación	34
3.1.1.1	Contacto Inicial	34
3.1.1.2	Fortalezas	34
3.1.1.3	Oportunidades	34
3.1.1.4	Debilidades	35
3.1.1.5	Amenazas	35
3.1.1.6	Entrevistas realizadas a los sujetos de investigación	35
3.1.2	Análisis de resultados obtenidos	39
3.1.2.1	Análisis Legal y fiscal	39
3.1.2.2	Análisis Contable	41
3.1.2.3	Análisis de Auditoría	41
3.1.2.4	Información Financiera	43
3.1.2.5	Análisis e Interpretación de los Estados Financieros	46
3.1.2.6	Hallazgos Obtenidos de los cuestionarios realizados	50
3.1.3	Diagnóstico Específico	54
3.1.3.1	No se cuenta con metas ni planes de ventas	54

3.1.3.2	No se conoce con exactitud el costo de los servicios	55
3.1.3.3	No existe procedimientos de control Interno por área	55
3.1.3.4	No existe planes ni análisis Financieros	55
3.1.3.5	No se cumplen con las fechas de entrega	55

CAPÍTULO 4

4.1	Propuesta de Solución	56
4.1.1	Introducción	56
4.1.2	Planteamiento	56
4.1.3	Objetivos	56
4.1.3.1	General	56
4.1.3.2	Específicos	57
4.1.4	Propuesta de Solución	57
4.2	Viabilidad del Proyecto	65
4.3	Procedimiento para implementar la Propuesta	65
4.4	Políticas para la implementación del Procedimiento	66
4.5	Ejecución de la propuesta	66
4.5.1	Orden de Trabajo	67
4.5.2	Requisición de Materiales	69
4.5.3	Elaboración de la Hoja Técnica del Costo	71
4.5.4	Determinación de la ganancia del blindaje	75
4.5.5	Partidas Contables	75
4.5.6	Comparación de la forma del cálculo del costo de blindaje	76
	Conclusiones	77
	Recomendaciones	78

Referencias Bibliográficas	79
Cronograma de trabajo a desarrollarse	80
Anexos	81
Anexo 1: Modelo de Orden de Trabajo	82
Anexo 2: Modelo de Requisición de Materiales	85
Anexo 3: Hoja Técnica del Costo	87
Anexo 4: Cuestionarios Utilizados en la Evaluación Integral	91

Resumen

La empresa de blindaje de automóviles SECURGLASA, pretende proporcionar los mejores servicios y atención al cliente en cuanto a blindaje se refiere es por ello que desarrolla constantemente aplicaciones anti balísticas para las condiciones que el mundo actual requiere que van desde un blindaje para un asalto hasta protección para vehículos de uso militar capaces de resistir una onda explosiva de alta densidad, y su misión es ser una empresa que se dedica a la elaboración de sistemas de blindaje a nivel nacional e internacional, brindando protección a la vida de sus clientes a través de blindajes automotrices y cristal blindado con estándares de excelente calidad.

Se desarrolló una evaluación integral en las instalaciones de la empresa ubicada en el Boulevard Vista Hermosa 16-90 zona 15 de la ciudad de Guatemala, en el período comprendido del 6 de agosto al 3 de diciembre de 2011, aplicando metodologías de la investigación e instrumentos de evaluación que permitieron la obtención de información que describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Se determinó que la empresa carece de un adecuado procedimiento para la determinación del costo de producción de un blindaje para automóvil, lo que es consecuencia de la inexistencia de planes, la falta de manuales de funciones y de procedimientos que permitan determinar con exactitud, la estructura de la empresa, así como costo de lo producido, de igual manera al no estar estructurada no hay una clara definición de los puestos específicos por lo tanto no existe definición de funciones y atribuciones del personal que labora actualmente en la empresa.

Con base a los resultados obtenidos en la evaluación y análisis de la información financiera de la empresa se propone un procedimiento eficiente que indica los pasos a seguir para poder establecer el costo de los servicios que presta la empresa.

Introducción

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, requisito indispensable del Programa de Actualización y Cierre Académico ACA, que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Panamericana, previo a optar al título de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, se seleccionó la Empresa denominada SECURGLASA, ubicada en el boulevard Vista Hermosa 16-90 zona 15 de la Ciudad de Guatemala, la cual se dedica a la compra y venta de artículos para seguridad personal y al alquiler, compra y venta de todo tipo de vehículos blindados, así como al blindaje de los mismos en los distintos niveles existentes en el mercado. Se efectuó la práctica durante el periodo del 06 de Agosto al 03 de diciembre de 2011.

En base a la evaluación y diagnóstico que se realizó, se determinó que la empresa carece de un adecuado procedimiento para la determinación del costo de producción de un blindaje para automóvil, lo que es consecuencia de la inexistencia de planes, la falta de manuales de funciones y de procedimientos que permitan determinar con exactitud, la estructura de la empresa, así como el costo de lo producido, de igual manera al no estar estructurada de una forma adecuada no existe una clara definición de los puestos del personal que labora actualmente en la empresa.

Debido a lo descrito con anterioridad, se planteó la interrogante siguiente: ¿Cuáles son los beneficios administrativos, financieros y económicos que obtendrá la Empresa “SECURGLASA” con la implementación de un adecuado procedimiento para el conocimiento, control y registro del costo de producción?

El presente plan está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo 1 se analizan los antecedentes de la empresa, se desarrolla el planteamiento del problema, la justificación, los principales objetivos generales y específicos, los alcances y limitaciones y finalmente el marco teórico que se utilizó para la solución de los problemas encontrados que determinaron la investigación.

Dentro del capítulo 2 se explica la metodología utilizada en la realización del informe, los sujetos de investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de información, el diseño de la investigación que expondrá la metodología a seguir en el desarrollo de la práctica y por ultimo el aporte esperado.

El capítulo 3 contiene el análisis efectuado con base a toda la información documental proporcionada por la empresa, entrevistas realizadas a puestos claves que están involucradas en el área de estudio, se analizó la información legal, contable y fiscal de los estados financieros y se analizaron las razones financieras, por último se presenta el cronograma de actividades a realizar.

El capítulo 4 presenta la propuesta de solución a la problemática detectada, como lo es el diseño e implementación de un procedimiento para determinar el costo de blindaje de un automóvil.

Para finalizar se incluyen las conclusiones, recomendaciones y la referencia Bibliográfica, el cronograma del trabajo realizado y se anexan los reportes auxiliares del procedimiento y los cuestionarios utilizados para la evaluación integral.

CAPÍTULO 1

1. Antecedentes de la Empresa

El nombre comercial de la empresa y con el cual se describirá en el presente plan será SECURGLASA, el giro comercial de la empresas es el blindaje de automóviles de cualquier tipo así como el alquiler y venta de vehículos blindados. La misma fue constituida el 04 de noviembre de 2009 por medio de escritura número 118 de la misma fecha, fue inscrita definitivamente en el registro mercantil el 01 de diciembre de 2009 y en el registro tributario unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria el 11 de diciembre del mismo año. No cuenta con registro alguno en el Ministerio de Trabajo y fue inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a partir del 01 de septiembre de 2010. Siendo la dirección fiscal y la dirección comercial Boulevard Vista Hermosa 16-90 zona 15 Colonia el Maestro, donde operan actualmente las oficinas centrales y el taller de blindaje.

1.1 Información Financiera y Contable

Las ventas anuales ascendieron a un monto de Q3,661,187.59; a un promedio mensual de ingresos de Q305,098.96 durante el año de 2010 y un total de ventas al 31 de julio de 2011 de Q1,556,872.66 con un promedio mensual de Q 222,410.00, según datos proporcionados por la administración de la empresa.

La forma del manejo de las cuentas por cobrar y pagar debido a la actividad a la que se dedica la empresa es la siguiente:

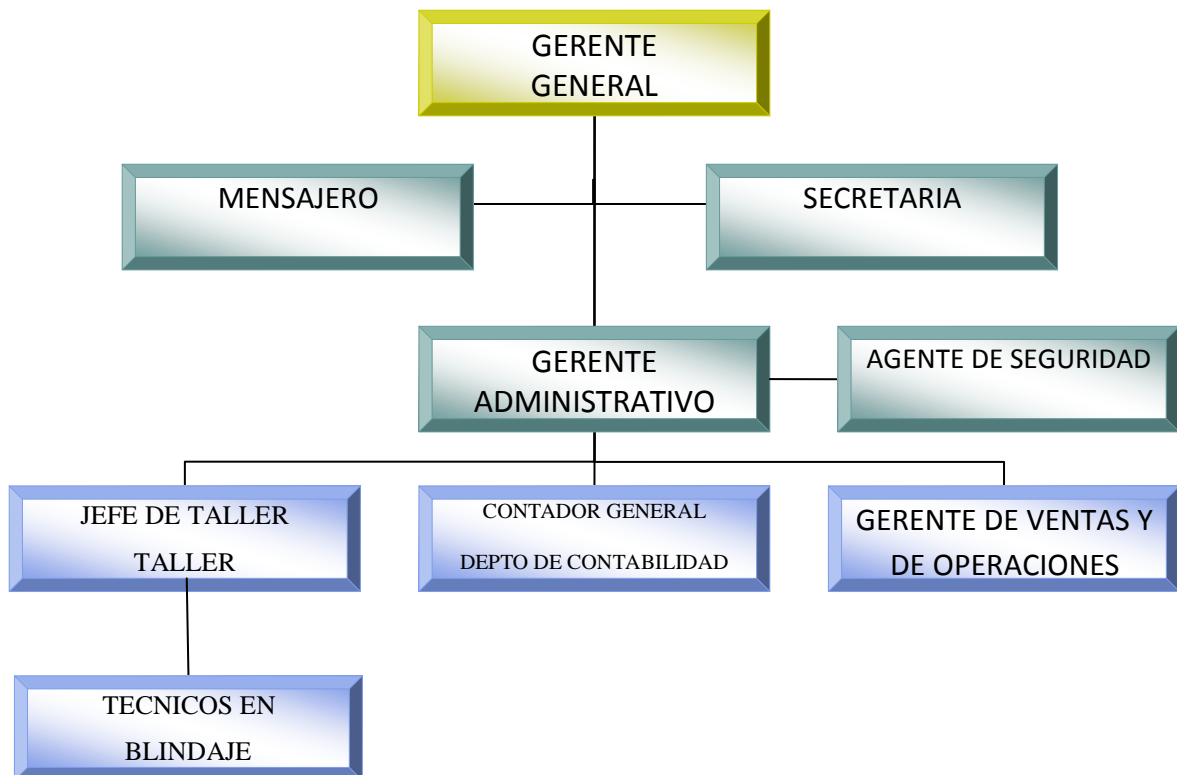
Las cuentas por cobrar se generan al realizarse una venta para lo cual se pide el 50% de anticipo para la compra de los vidrios y materiales que se utilizaran para el blindaje y el 50% restante se cancela contra entrega del automóvil ya blindado, el tiempo promedio que transcurre entre el anticipo y la cancelación es de aproximadamente 2 meses.

De la misma manera se trabajan con los proveedor al hacer el pedido se anticipa el 50% y cuando se reciben los materiales o vidrios se cancela el otro 50%.

La elaboración de los estados financieros esta a cargo del contador general de la empresa y se presentan en forma mensual, los mismos no son revisados por ninguna otra persona y no se han realizado a la fecha Auditorías de ninguna clase.

1.2 Situación Organizacional

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:



1.2.1 Funciones Principales de los Cargos

- Gerente General:

Entre sus funciones tiene la toma de decisiones en general, negociación con proveedores, autorización de pagos, supervisión y contratación de personal. En cuanto a las ventas tiene a su cargo la negociación de precios y autorización de presupuestos. Devenga un salario fijo.

- Gerente Administrativo

Sus funciones principales son la supervisión del Gerente de ventas y de operaciones, personal del taller y del contador general así como el control de clientes. Devenga un salario fijo y porcentaje sobre ventas realizadas.

- Gerente de Ventas y de Operaciones

Se dedica a realizar ventas, al control de las actividades del personal del taller, al control de suministros y atención al cliente. Devenga un salario fijo y comisiones sobre venta.

- Contador General

Es el encargado de la elaboración de la contabilidad de la empresa y emisión de estados financieros, pago de impuestos, emisión de cheques para pago de proveedores, control de la disponibilidad de efectivo, recepción y depósito de pago de clientes. Control de importaciones y exportaciones, cobro de clientes, control de asistencia de personal y el control de la compra de materiales para producción. Devenga un salario fijo.

- Jefe de Taller

Es el encargado del control de calidad de los blindajes y de controlar al personal que labora en el taller, así de cómo mantener las existencias de materiales y herramientas. Devenga un salario fijo y premios por metas alcanzadas.

- Mensajero

Es el encargado de entrega y recepción de papelería y tramites bancarios fuera de la empresa, así como de la compra de materiales y herramientas. Devenga un salario fijo.

- Secretaria

Es la encargada de entrega y recepción de papelería así como su distribución dentro de la empresa, también se encarga de recibir y hacer llamadas telefónicas, atención a clientes y proveedores. Devenga un salario fijo.

- Técnicos Blindadores

Son los encargados de realizar los blindajes. Devengan un salario fijo y premios por automóvil terminado.

- Agentes de Seguridad

Son los encargados del resguardo y seguridad de la empresa y del personal. Devengan un salario fijo.

A la fecha de evaluación no se contaba con contratos laborales por escrito para las contrataciones, se hizo la recomendación pertinente y se inicio el trámite para que los mismos sean elaborados durante el desarrollo de la presente práctica. El personal esta inscrito en el IGSS, IRTRA e INTECAP con la base de salario minino y sin declarar el bono incentivo 37-2001.

Su ejercicio contable es de enero a diciembre de cada año, según se aprecia en su constancia de Registro Tributario Unificado (RTU) emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la empresa está sujeta al pago de Impuesto sobre la Renta régimen Optativo 31% sobre las utilidades de cada año con pagos a cuenta trimestralmente y con las reformas contenidas en los Decretos 4-2012 y 10-2012 la empresa deberá cambiarse a partir del 2013, al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Así como al pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) dentro del régimen general, también esta afecto al Impuesto de Solidaridad (ISO) Trimestral. Por otro lado, cabe indicar que no tiene en trámite procesos legales

de ninguna naturaleza y la empresa se encontraba actualizada en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) al momento de realizar la Práctica.

1.2.2 Visión

Proporcionar los mejores servicios y atención al cliente en cuanto a blindaje se refiere, buscando constantemente nuevas y mejores aplicaciones anti balísticas para las condiciones que el medio actual requiere, que van desde un blindaje contra un asalto hasta protección para automóviles de uso militar capaces de resistir una onda explosiva de alta densidad.

1.2.3 Misión

SECURGLASA es una empresa que se dedica a la elaboración de sistemas de blindaje a nivel nacional e internacional, brindando protección a la vida de sus clientes a través de blindajes automotrices y cristal blindado con estándares de excelente calidad.

1.3 Planteamiento del Problema

De acuerdo con el contacto que se estableció con el funcionario asignado por la empresa, se analizaron las deficiencias detectadas en el FODA, en las entrevistas y cuestionarios realizados, se estableció que el área que más debilidades presenta es el Departamento de Producción en conjunción con el área Administrativa, las cuales se han visto afectadas desde el punto de vista organizacional por carecer de un procedimiento que le permita establecer el costo de el blindaje de un automóvil en los diferentes niveles de protección existentes, así mismo la empresa no tiene controles para estas áreas por escrito y las que se aplican se basan en la experiencia del personal, no se cuenta con una persona específica encargada para llevar el control de los materiales e insumos que se le aplican a cada automóvil ni existe algún programa o formulario impreso para lo mismo.

1.4 Justificación

Se estableció que es necesario crear un procedimientos y controles auxiliares que permitan establecer cuanto le representa a la empresa el costo de blindar un automóvil en cualquiera de los diferentes niveles de protección que se realizan, lo cual es de suma importancia para la entidad ya

que esto afecta al área financiera en cuanto a la toma de decisiones así como para reducir costos y evitar la pérdida de recursos materiales y financieros

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Que la Empresa SECURGLASA pueda establecer el costo total de un blindaje para un automóvil en los diferentes niveles de protección y que esto le permita conocer si los porcentajes de ganancia que están obteniendo son satisfactorios.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Implementar un adecuado procedimiento y registros auxiliares que permitan establecer el costo del blindaje de un automóvil, en los diferentes niveles de protección
- Al conocer la cantidad de materiales que se emplean en un blindaje se podrá reducir costos en el área de producción así como maximizar la utilización de los recursos.
- Proporcionar información real que sirva para la toma de decisiones en la empresa y determinar si la rentabilidad de la empresa es la adecuada para el sostenimiento de la misma y si cumple con las expectativas de los inversionistas.

1.6 Alcances y Límites

La Práctica Empresarial Dirigida –PED- se realizó en las instalaciones de la Empresa SECURGLASA, se analizó y evaluó, documentación proporcionada correspondientes a los años 2,010 y 2,011. Se realizaron entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas en los procesos objeto de análisis, así como las respectivas visitas necesarias para conocer el proceso productivo y administrativo. Se tuvo algunas limitaciones, en cuanto a la información administrativa y financiera las cuales por motivos de privacidad y seguridad no fue posible obtener. Los estados financieros utilizados fueron proporcionados por el contador general con la autorización del Gerente General, con la condición que se les diera únicamente fines de estudio y los mismos no revelan cifras reales, para preservar la confidencialidad de la información

financiera. La investigación en un alto grado fue limitada al área de producción debido a que fue allí donde se encontraron las mayores debilidades.

1.7 Aspectos Legales y Fiscales

La Empresa SECURGLASA, está organizada y establecida conforme a las leyes del país. Además se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), con su respectivo número de identificación tributaria. Cumple con las obligaciones legales y fiscales a las cuales está afecta y se describen a continuación:

➤ **Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus Reformas, Decretos 62-92 y 8-98**

Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil como Sociedad Anónima, según el Artículo 339. Tiene las Patentes de Comercio y de Sociedad.

➤ **Régimen de Seguridad Social**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), es la entidad encargada de brindar protección, en materia de seguridad social a sus afiliados. Los contribuyentes son los patronos y trabajadores inscritos como contribuyentes del mismo.

Según Acuerdo 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que establece todas las disposiciones en cuanto a recaudación de contribuciones al régimen de seguridad social. La Empresa se encuentra formalmente inscrita, realiza los pagos mensuales establecidos legalmente: cuota patronal 10.67%, cuota laboral 4.83%, cuota IRTRA 1%, cuota INTECAP 1%, los cuales se calculan en base a los sueldos mínimos que son cancelados mensualmente a los trabajadores de la misma.

➤ **Código de Trabajo. Decreto 1441 del Congreso de la República y sus Reformas Decreto. del Congreso de la República 64-92**

La labor del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, es la planificación, orientación, dirección y ejecución de la política laboral del país.

El Ministerio de trabajo y Previsión Social es el encargado de regular la relación patrono y trabajadores, con el objeto de que se cumplan las obligaciones y derechos de ambas partes conforme lo que establece dicho Código, contratación laboral, salarios mínimos según el tipo de trabajo desempeñado, pago de prestaciones laborales y jornadas de trabajo. La Empresa cumple con casi todo lo estipulado en el Código de Trabajo.

➤ **Superintendencia de Administración tributaria**

Por su parte la Superintendencia de Administración Tributaria, es la entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional encargada de ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación que precisaran las personas individuales y Jurídicas, al cumplir las leyes tributarias.

La inscripción de las personas individuales y jurídicas, está contenida en el artículo 120 del Código Tributario en la que se indica que todos los contribuyentes y responsables, están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas.

Para toda inscripción, los contribuyentes o responsables deberán presentar solicitud escrita ante la Administración Tributaria, que deberá contener como mínimo lo siguiente:

1. Nombres y apellidos completos de la persona individual, razón social o denominación legal y nombre comercial, si lo tuviere.
2. Nombres y apellidos completos del representante legal de la persona jurídica o de los contribuyentes, que tengan la calidad de administradores, gerentes o representantes de dichas persona y copia legalizada del documento que acredita la representación
3. Domicilio Fiscal.
4. Actividad económica principal.
5. Fecha de inicio de actividades afectas
6. Si se trata de persona extranjera deberá precisarse si actúa como agencia, sucursal o cualquier otra forma de actuación.

La Administración Tributaria asignará al contribuyente un Número de Identificación Tributaria – NIT-, el cual deberá consignarse en toda actuación que se realice ante la misma y en las facturas o cualquier otro documento que emita de conformidad con la Ley específica de cada impuesto.

La Administración Tributaria en coordinación con el Registro Mercantil deberá establecer los procedimientos administrativos para que la asignación del Número de Identificación Tributaria – NIT-, y la extensión de la constancia respectiva se efectúen en forma simultánea con la inscripción correspondiente.

➤ **Impuesto Sobre la Renta (ISR). Decreto del Congreso de la República No 26-92**

Este es un impuesto directo que pagan las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras domiciliadas o no en el país, que obtengan rentas de fuente guatemalteca, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

La Empresa inicialmente fue inscrita en el Régimen Optativo, tributando al final del año calendario el 31% sobre las utilidades obtenidas, según establece el Artículo 72 régimen optativo, con la opción de realizar pagos trimestrales anticipados a cuenta del Impuesto Sobre la Renta con la finalidad de liquidar al final de año, Artículo 61 de esta ley. Sin embargo con las reformas contenidas en los Decretos 4-2012 y 10-2012 la empresa deberá cambiarse a partir del 2013, al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, el cual entre otros beneficios tiene la reducción de la tasa impositiva la cual en el año 2014 será de un 28% y a partir del año 2015 quedará en un 25%.

➤ **Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto del Congreso de la República No 27-92**

Este es un impuesto indirecto, grava a las personas individuales y jurídicas en todos aquellos actos de compra y venta de bienes y prestación de servicios.

La Empresa efectúa pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado IVA, deduciendo el débito fiscal obtenido por las ventas efectuadas, le resta el crédito fiscal obtenido en las compras que realiza, y ésta diferencia la paga mensualmente. La tarifa del impuesto según Artículo 10 es del 12%. La misma no está afectada a realizar retenciones del Impuesto al Valor Agregado, sin

embargo le vende producto a contribuyentes registrados ante la SAT como especiales, los que si le realizan retención del Impuesto al Valor Agregado IVA.

➤ **Impuesto de Solidaridad. Decreto del Congreso de la República No. 73-2008**

El impuesto de Solidaridad también es un impuesto directo y ha substituido a otros impuestos de su clase, los cuales han terminado su vigencia debido al decreto que los estableció.

La empresa efectúa pagos trimestrales del Impuesto de Solidaridad cuya tarifa actual es del 1% del activo neto o ventas el que sea mayor, según Decreto número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala. El mismo es acreditable con el Impuesto Sobre la Renta.

1.8 Marco Teórico

Según el Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (1992) Se define la venta como: “Todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional o derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.” (p. 5)

Servicio es definido como “La acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración, siempre que no sea en relación de dependencia”. Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al valor agregado (IVA) (1992) p (5).

Importación es definida según Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al valor agregado IVA (1992) como “La entrada o internación, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo definitivo en el país, provenientes de terceros países o de los países miembros del Mercado Común Centroamericano.” p(5).

1.8.1 Empresa

De acuerdo a B. E. Ventura y S. D. González (2008) “Empresa es una unidad que organiza, coordina y controla medios materiales, el trabajo y la técnica, con objeto de producir bienes o servicios y/o comercializarlos, la empresa desarrolla una actividad económica con unos fines.

Los fines económicos externos de la empresa pueden ser, en general y dependiendo del tipo de actividad desarrollada:

- Producir bienes.
- Comercializar bienes.
- Prestar servicios.

1.8.2 Blindaje

El blindaje para automóviles es una forma de protegerlo de situaciones extremas en las cuales están en peligro sus tripulantes, estas situaciones pueden comprender atentados, tiroteos, robos. Estas son medidas tomadas para minimizar el acceso al interior del automóvil de personas o de cualquier tipo de arma que atenten contra la vida de las personas que están en su interior.

Tipos de Blindajes

- Blindaje Transparente (Cristales):

El blindaje transparente consiste en proveer a los cristales un nivel superior de protección contra los desafíos más difíciles de seguridad desde ataques fortuitos hasta actos de violencia callejera para proteger a los tripulantes.

- Blindaje flexible de multicapas de nylon balístico (Aramida y Kevlar)

Consiste en el sellado de todo el piso del automóvil. El blindaje se instala debajo de las alfombras y los asientos para mantener la apariencia original del automóvil. Este tipo de blindaje permite absorber hasta bombas de fragmentación.

1.8.3 Definición de Contabilidad

Son las reglas y procedimientos repetitivos que hacen posible la acumulación de datos y la comunicación dirigida a facilitar la toma de decisiones. El sistema de contabilidad es el mayor sistema de información cuantitativa en casi toda organización. Perdomo, M. (2006) *Contabilidad VI Costos II*.

Por lo que se puede definir la Contabilidad como una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y en forma estructurada información financiera, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza en una entidad económica, y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados (accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, administradores y gobierno) tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

1.8.4 Definición de Contabilidad de Costos

“Es un proceso ordenado que usa los principios generales de contabilidad para registrar los costos de operación de un negocio de tal manera que con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar las cuentas para averiguar los costos de producción y los costos de distribución, ambos por unidad y en total de uno o de todos los productos fabricados o servicios prestados, y los costos de otras funciones diversas de la negociación con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva”.

1.8.5 Clasificación de Contabilidad

1.8.5.1 Contabilidad Administrativa

Es el sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, destinada a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como facilitar la toma de decisiones.

1.8.5.2 Contabilidad Financiera

Es un sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como ciertos, acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización.

1.8.5.3 Contabilidad de Costos

El sistema de costos podrá llevarse por separado del sistema general de contabilidad, en cuyo caso recibe el nombre de Contabilidad de Cálculo de Costos. El sistema de costos y el sistema general contable podrán combinarse en uno solo usando cuentas de control, en cuyo caso se denomina Contabilidad de Costos.

La Contabilidad de Costos se ocupa de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio. Los costos sirven, en general, para tres propósitos:

- a) Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario, la cual se ve reflejada en los estados financieros. (Estado de Resultados y Balance General).
- b) Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
- c) Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

El sistema formal de la contabilidad de costos generalmente ofrece información de costos e informes para la realización de los dos primeros objetivos. Sin embargo, para los fines de planeación y toma de decisiones de la administración, esta información generalmente debe reclasificarse, reorganizarse y complementarse con otros informes económicos y comerciales pertinentes tomados de fuentes ajenas al sistema normal de contabilidad de costos.

Una función importante de la contabilidad de costos es la de asignar costos a los productos fabricados y comparar estos costos con el ingreso resultante de su venta. La contabilidad de costos sirve para contribuir al control de las operaciones y facilita la toma de decisiones.

Las características de la contabilidad de costos son las siguientes:

- a. Es analítica, puesto que se planea sobre segmentos de una empresa, y no sobre su total.
- b. Predice el futuro y es histórica porque registra los hechos ocurridos.
- c. Los movimientos de las cuentas principales son en unidades.
- d. Sólo registra operaciones internas.
- e. Refleja la unión de una serie de elementos: materia prima, mano de obra directa y cargas fabriles.
- f. Determina el costo de los materiales usados por los distintos sectores, el costo de la mercadería vendida y el de las existencias.
- g. Sus períodos son mensuales y no anuales como los de la contabilidad general.
- h. Su idea implícita es la minimización de los costos.

La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos, a través de la obtención de costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación. Al igual que la contabilidad general se basa en la partida doble. Es una parte de la contabilidad general que exige ser analizada con mayor detalle que el resto.

El Sistema de Contabilidad de costos deberá ser un proceso ordenado para registrar los costos de operación de un negocio, para satisfacer las necesidades, tanto de la Contabilidad Financiera como de la Contabilidad Administrativa.

1.8.6 Sistemas de Costos

Un sistema de costo es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades.

1.8.6.1 Clasificación de los Sistemas de Costos

➤ Sistema de Costos Históricos o Reales

Primero se consume y luego se determina el costo en virtud de los insumos reales. Puede utilizarse tanto en costos por órdenes como en costos por procesos.

➤ Sistema de Costos Predeterminados

Los costos se calculan de acuerdo con consumos estimados. Son aquellos que se calculan sin que se efectúe la producción y sirven para medir la eficiencia en la ejecución del trabajo, este procedimiento requiere de cálculo del volumen de producción para el siguiente período y por ello las materias primas, la mano de obra directa y los gastos de producción prevista.

➤ Sistema de costos Estimados o Presupuesto

Sólo se aplica cuando se trabaja por órdenes. Son costos que se fijan de acuerdo con experiencias anteriores. Su objetivo es básico es la fijación de precios de ventas.

➤ Sistema de Costos Conjuntos

Según Siniestra valencia, Gonzalo (2006), la producción conjunta es la que se da cuando existen en un mismo proceso más de un producto, que deviene de la misma materia prima. Se trata de una unidad hasta un determinado proceso (punto de separación), a partir del cual surge más de un producto. El proceso conjunto incluye los tres elementos del costo.

➤ Sistema de Costo Estándar

Al igual que los estimados, éstos se calculan antes del proceso de las operaciones fabriles. Se determina de una manera técnica el costo unitario de un producto, basados en eficientes métodos y sistemas, y en función de un volumen dado de actividad. Son costos

científicamente predeterminados que sirven de base para medir la actuación real, Los costos estándar contable no necesitan incorporarse al sistema de contabilidad. Los estándares de costo de fabricación generalmente están integrados de manera formal dentro de las cuentas de costos.

Los costos estándar son lo contrario de los costos reales. Estos últimos son costos históricos en que se han incurrido en un período anterior. La diferencia entre el costo real y el costo estándar se denomina variación.

➤ **Costeo Directo**

Al igual que el costo de absorción, constituye un método de aplicación de costos contra los ingresos, con el objeto de determinar la ganancia del período, pero bajo este método se requiere hacer una separación de los costos directos o variables de aquellos costos periódicos o fijos. Esto significa que para su cálculo únicamente se considera el valor de los elementos directos o variables del costo así: Materia Prima Directa, Mano de Obra directa y Gastos Variables de Fabricación.

1.8.7 Clasificación de los Métodos de Costos

1.8.7.1 Método de Contabilidad de costos por Orden Específica

El método de costos por órdenes específicas: consisten en acumular los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.

Se adapta particularmente bien a la industria del tipo de montaje, donde se fabrican lotes o partidas de las diversas partes componentes empleando las mismas máquinas en tiempo diferente. Estas parte fabricadas, juntamente con las compradas en otra parte, se arman más tarde para formar las unidades terminadas del producto. El método se usa también en talleres donde se trabaja a destajo o en talleres de servicio que cuentan con el equipo necesario para realizar una o

más operaciones por cuenta de su clientela. El taller más familiar de este tipo es probablemente el de reparación de automóviles

1.8.7.2 Método de contabilidad de costos por Procesos

El método de costos por proceso: consiste en fabricar unidades iguales, en forma continua, en masa, y bajo la misma secuencia de producción, pero para efecto de facilitar la determinación de los costos de producción se establece un control de producción mediante órdenes de producción que amparan cierta cantidad de productos que se fabrican en masa, estas órdenes de producción se denominan: “lotes”, por lo que “un lote de producción” es una producción en masa (procesos de producción), respaldada y controlada en forma equiparable con “órdenes de producción” acumular en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo llamado última fase, por efecto acumulativo secuencial.

La teoría de los costos unitarios se basa en que la producción de un departamento o fábrica pueda expresarse en una cantidad de unidades medibles de producción y que, cuando los costos departamentales se dividen entre el número de unidades producidas, el cociente represente el costo promedio unitario del trabajo ejecutado. Los costos unitarios sirven para numerosos fines útiles en la contabilidad de costos.

1.8.7.3 Características de los métodos de producción:

Por Órdenes y por Procesos: La forma en que se acumulan los costos y se valúa la producción depende del método de producción, dado que cada uno tiene características muy específicas como las siguientes:

a. Inicio de la Producción

En el caso de órdenes, se requiere previamente de la orden de trabajo con especificaciones correspondientes para poder iniciar la producción.

En caso de procesos se requiere que haya capacidad (espacio) en la planta para continuar la producción sin interrumpirla

b. Continuidad de la Producción.

En el caso de órdenes, la producción es discontinua debido a que se requiere la “orden” con las especificaciones concretas del producto requerido.

En caso de procesos, la producción es continua debido a que se fabrica un producto específico de la empresa y no se requiere de especificaciones particulares.

c. De la flexibilidad de la Producción.

En el caso de órdenes, al aceptarse especificaciones particulares, la producción es “flexible”.

En caso de procesos, al no aceptarse particularidades, la producción es “rígida”.

d. Del Producto.

En caso de órdenes, en que se aceptan especificaciones, el producto puede ser muy variado.

En caso de procesos, en que el producto se fabrica en masa, éste tiende a ser siempre el mismo, es decir, a ser uniforme.

e. De la relación con los centros de costos.

En caso de órdenes: Una “orden” puede ser procesada en un centro productivo específico y otra en otro centro diferente; por ejemplo una orden es de muebles tubulares y la otra de muebles rústicos.

Una o más “órdenes” diferentes pueden requerir ser procesadas en los mismos dos ó más centros productivos; por ejemplo, muebles de diferentes tipos, diseños y maderas pasan primero por el taller de carpintería y luego por el de tapizado y finalmente por barnizado.

En caso de procesos:

Proceso “único”, en caso de que el producto se elabore en un solo proceso, el propio proceso constituye el único centro de costos involucrado en la producción.

Procesos “continuos o consecutivos”, en caso de que el producto se elabore en varias etapas seriadas involucrando cada una un diferente centro de costos de producción, estos constituirán los procesos consecutivos o continuos.

1.8.8 Clasificación de los Costos

Según Hernández de Anda (2007), Los costos se generan dentro de la empresa privada y esta es considerada como una unidad productora. El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, "Valor Costo" y a la teoría de los precios. “Precio de costos”.

Costo es el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Existen formas de clasificar los costos, todo depende de los propósitos para los cuales se requiera hacer una clasificación de éstos. Clasificar los costos ofrece ventajas como ayudar a lograr las funciones de planeación y control de la contabilidad administrativa, o bien para la adecuada asignación de costos a los productos, que requiere la contabilidad financiera, y en general para medir la eficiencia en el uso de los recursos. Estos han sido clasificados de la manera siguiente:

1.8.8.1. Según los períodos de contabilidad

- a. **Costos corrientes:** Son aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan o bien aquellos cuyo cargo se imputa al mismo periodo (mes) en que éstos se erogaron por ejemplo: sueldos, cuyo cargo se efectúa al mismo mes en que se devengaron, energía eléctrica.
- b. **Costos Previstos:** Incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago, es decir que se imputan durante períodos anteriores a su ocurrencia, por ejemplo: prestaciones laborales.

- c. **Costos Diferidos:** Son las erogaciones que se efectúan en forma anticipada. Por ejemplo: depreciación de maquinaria, seguros, alquileres.

1.8.8.2 Según la función que desempeñan

- a. **Costo de Producción:** Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación. Por ejemplo: costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo, sueldos y cargas sociales del personal de producción, depreciaciones del equipo productivo, costo de los servicios públicos que intervienen en el proceso productivo, costo de envases y embalajes, costos de almacenamiento, depósito y expedición.
- b. **Costo de Comercialización:** Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo: sueldos y cargas sociales del personal del área comercial, comisiones sobre ventas, fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería, seguros por el transporte de mercadería, promoción y publicidad, servicios técnicos y garantías de post-ventas.
- c. **Costo de Administración:** Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo: sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa. Honorarios pagados por servicios profesionales, servicios públicos correspondientes al área administrativa, alquiler de oficina, papelería e insumos propios de la administración.
- d. **Costo de financiación:** Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo: intereses pagados por préstamos, comisiones y otros gastos bancarios, impuestos derivados de las transacciones financieras, clasificación según su grado de variabilidad.

1.8.8.3 Según la forma de imputación a las unidades de producto

- a. **Costos Directos:** Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción. Por lo general se parecen a los costos variables.

- b. **Costos Indirectos:** Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

1.8.8.4 Según el tipo de variabilidad

- a. **Costos Fijos:** Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de “mantener la empresa abierta”, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo: alquileres, amortizaciones o depreciaciones, seguros, impuestos fijos, servicios públicos (luz, teléfono, gas, etc.).
- b. **Costos Variables:** Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por producir o vender. Siendo estos algunos: mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto), materias primas directas, materiales e insumos directos, impuestos específicos, envases, embalajes y etiquetas, comisiones sobre ventas.
- c. **Costos semifijos:** Son aquellos costos que varían con el volumen de producción, pero no en proporción directa a los cambios en dicho volumen, es decir que poseen una parte fija y otra para variable.

1.8.8.5 Según su comportamiento

- a. **Costo Variable Unitario:** Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etc.
- b. **Costo Variable Total:** Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período

determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad. La fórmula del costo variable total es la siguiente: Costo Variable Total es igual al costo variable por la cantidad de unidades producidas. Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales. En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

- c. **Costo Fijo Total:** Es la suma de todos los costos fijos de la empresa.
- d. **Costo Fijo Unitario:** Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.
- e. **Costo Total:** Es la suma del Costo Variable más el costo fijo se puede expresar en valores unitarios o en valores totales.
- f. **Costo Total unitario:** Es igual al costo variable unitario más costo fijo unitario. El costo total es igual costo variable total más costo fijo total.

1.8.8.6 Según su acumulación

- a. **Costos por clases:** Estos se determinan de acuerdo al número de órdenes y puede ser combinado en un solo ciclo de producción, siempre que esas órdenes incluyan cierto número de artículos de tamaños o clases similares.
- b. **Costos de montaje:** Representan una variante de los costos por órdenes específicas utilizada por las empresas que fabrican o compran piezas terminadas para ser usadas en montar o armar un artículo con destino a la venta. Este tipo de costo requiere mano de obra y carga fabril, primordialmente.
- c. **Costos estimados, estándares o predeterminados:** También pueden referirse a costo por órdenes específicas, de montaje, por procesos o de clases, estimados o determinados antes de comenzar las operaciones de fabricación. Estos ayudan a determinar los precios de venta o para medir la efectividad de los costos históricos.

- d. **Contabilidad de costos:** El sistema de contabilidad de costos se ocupa directamente del control de los inventarios, activos de planta y fondos gastados en actividades funcionales.

1.8.9. Elementos del costo

1.8.9.1 Materias Primas

Todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas. La materia prima es el único elemento del costo de fabricación totalmente variable.

Los materiales que realmente forma parte del producto terminado se conocen con el nombre de materia prima o materiales principales. Los que no se convierten físicamente en parte del producto o tienen importancia secundaria se llaman materiales o materiales auxiliares.

1.8.9.2 Merma

Es la pérdida de materia prima luego de un proceso. Están considerados dentro del costo normal.

1.8.9.3 Desecho

Son los que se producen respecto del proceso de transformación a diferencia de la merma tiene un valor de recuperación.

1.8.9.4 Producción en Proceso

Es la producción incompleta, los materiales que estén solo parcialmente convertidos en productos terminados que puede haber en cualquier momento.

1.8.10. Valuación y contabilización de materia prima y materiales

Para la correcta valuación de las materias primas y materiales existen diferentes factores que inciden en la elección del método más adecuado. Por ejemplo:

- a) Tipos de productos elaborados

- b) Sistema de costos empleado
- c) Política de reposición
- d) Meses de existencias normalmente disponibles
- e) Formas de almacenaje
- f) Necesidad de controlar el rendimiento de ciertos materiales
- g) Grado de inflación o deflación que sufra la economía
- h) Situación de la empresa en el mercado
- i) Obligación de que la valuación de inventarios sea fiel reflejo de la realidad, evitando sobre o subvaluaciones.

Los métodos que se emplean más frecuentemente para la valuación de materia prima y materiales son:

1.8.10.1 Costo específico

Consiste en valorizar cada partida a su precio real de ingreso. Exige poder distinguir físicamente los ingresos de un mismo producto, a un precio u otro.

1.8.10.2 Primero en Entrar Primero en Salir (PEPS)

Bajo el método PEPS, el aumento en el costo de los materiales debido a un aumento en el precio de adquisición se refleja como un aumento en el inventario final.

1.8.10.3 Último en Entrar Primero en Salir (UEPS)

Bajo el método UEPS el aumento en el costo de los materiales debido a un aumento en el precio se refleja como un aumento en el costo de artículos fabricados y vendidos, por lo tanto como una disminución en el margen de utilidades.

1.8.10.4 Costo Promedio Ponderado

Este método consiste en hallar el costo promedio de cada uno de los artículos que hay en el inventario final cuando las unidades son idénticas en apariencia, pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios.

1.8.10.5 Costo de Mercado

En este método se asigna al inventario, sea de materiales, trabajo en proceso o productos terminados, una cifra menor de costo o mercado. El mercado puede ser menor que el costo cuando los niveles de precios están disminuyendo (depresión) o cuando los inventarios están cayendo en la obsolescencia.

El patrón del flujo de costos no coincide necesariamente con el patrón real del flujo de materiales, por ejemplo si se usa el método PEPS, significa que los costos más antiguos son los que se usan primero para propósitos de contabilidad, independientemente del verdadero flujo de materiales.

Los métodos para la valuación de inventarios son de interés para la gerencia porque ellos determinan la cantidad que debe invertir la empresa en los inventarios y además porque influyen en el monto de la utilidad que declara la empresa.

1.8.11 Mano de Obra Directa

Dentro del proceso productivo la mano de obra es considerada como el segundo elemento del costo de producción y es el esfuerzo terminado o bien el valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.

La mano de obra de producción se utiliza para convertir las materias en productos terminados. La mano de obra es un servicio que no puede almacenarse y no se convierte, en forma demostrable, en parte del producto terminado.

1.8.11.1 Clasificación de la Mano de Obra

De acuerdo a la función principal de la organización: Se distinguen tres categorías generales: producción, ventas y administración general. Los costos de la mano de obra no relacionada con la fabricación se tratan como un gasto del período.

De acuerdo con la actividad departamental: Separando los costos de mano de obra por departamento se mejora el control sobre estos costos.

De acuerdo al tipo de trabajo: Dentro de un departamento la mano de obra puede clasificarse de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se realiza. Estas clasificaciones sirven generalmente para establecer las diferencias salariales.

De acuerdo con la relación directa o indirecta con los productos elaborados: La mano de obra de producción que está comprometida directamente con la fabricación de los productos, se conoce como mano de obra directa. La mano de obra de fábrica que no está directamente comprometida con la producción se llama mano de obra indirecta. La mano de obra directa se carga directamente a trabajos en proceso, mientras que la mano de obra indirecta se convierte en aporte de la carga fabril o costos indirectos de fabricación.

1.8.12 Formas de remuneración

La mano de obra puede remunerarse sobre la base de la unidad de tiempo trabajado (hora, día, semana, mes) según las unidades de producción o de acuerdo a una combinación de ambos factores.

1.8.12.1 Trabajo a Jornal

Se paga el tiempo que el trabajador permanece en la planta, independientemente del volumen de producción logrado. La unidad de tiempo es la hora o el día. Sus ventajas radican en que es un método barato, su cálculo es sencillo y proporciona al operario la seguridad de un salario conocido y calculable. Sus desventajas se encuentran en que no proporciona verdaderos estímulos para el desarrollo de un esfuerzo mayor.

1.8.12.2 Trabajo por pieza o incentivado

En este sistema el operario percibe una retribución diaria acorde con la cantidad de unidades producidas. Requiere determinar cual es la producción que puede realizar un trabajador en un tiempo dado y definir un método de operación establecido, premiando toda superación del nivel normal. Sus ventajas son que garantiza al operario una ganancia horaria mínima y que es un sistema ideal cuando se realizan trabajos estandarizados. La desventaja se encuentra en que representa un inconveniente cuando los productos exigen el uso de maquinarias delicadas que requieren atención especial; además si el material es valioso, el desperdicio ocasionado por la mayor rapidez en la operación puede anular los beneficios que este sistema brinda al empresario. El trabajador por pieza puede ser con:

- a) Producción libre: El obrero permanece en la fábrica todo su turno, acreditándosele la labor realizada en ese lapso.
- b) Producción limitada: Se le adjudica al operario una producción determinada, una vez cumplida puede retirarse, el incentivo radica en la posibilidad de trabajar menos tiempo.

1.8.12.3 Cargas Sociales

Las prestaciones sociales son una parte del costo de la mano de obra directa e indirecta, de los salarios de los vendedores y salarios del personal de administración. Las cargas sociales pueden ser:

- a) Directas: se generan en relación proporcional con los costos de mano de obra directa, por eso pueden aplicarse fielmente al artículo.
- b) Indirectas: actúan independientemente del grupo anterior, por lo cual deben hacerse estimaciones.

La acumulación se basa en estimaciones. Durante el año, a medida que se incurre en costos directos e indirectos de fabricación, el pago por vacaciones se va acumulando y se carga a productos en proceso o a carga fabril, según corresponda.

1.8.12.4 Carga Fabril o Gastos Indirectos de Fabricación

Son todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines, costos que, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, por lo tanto precisa de bases de distribución.

Las cargas fabriles son todos los costos de producción, excepto los de materia prima y mano de obra directa.

La materia prima y la mano de obra directa dan origen a desembolsos, los cuales forman parte de las cargas fabriles. La primera supone costos de manipuleo, inspección, conservación, seguros. La segunda obliga a habilitar servicios sociales, oficinas de personal, oficinas de estudios de tiempo.

➤ Clasificación de los Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación pueden subdividirse según el objeto de gasto en tres categorías.

- a) Materiales Indirectos
- b) Mano de obra indirecta
- c) Costos indirectos generales de fabricación

Además de los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, las cargas fabriles incluyen el costos de la adquisición y mantenimiento de las instalaciones para la producción y varios otros costos de fábrica, incluidos dentro de esta categoría la depreciación de la planta y la amortización de las instalaciones, la renta, calefacción, luz, fuerza motriz, impuestos, inmobiliarios, seguros, teléfonos, viajes, etcétera.

La clasificación de los costos según el departamento que tiene el control principal sobre su incurrencia, es útil para el control administrativo de las operaciones. La clasificación según el objeto del gasto puede ser útil para analizar el costo de producción de un producto en sus distintos elementos.

La clasificación en costos fijos y variables es útil en la preparación de presupuestos para las operaciones futuras. Los costos clasificados como directos o indirectos con respecto al producto o al departamento son útiles para determinar la rentabilidad de las líneas de producto o la contribución de un departamento a las utilidades de la empresa.

La asignación de los costos debe hacerse mediante bases de distribución pero es preciso seleccionar la base que tenga relación con el tipo de servicio proporcionado. Las bases de distribución que se pueden utilizar son las siguientes.

- a. Área ocupada
- b. Número de empleados
- c. Cantidad de pedidos de materia prima
- d. Consumo de fuerza motriz
- e. Kilogramos transportados
- f. Porcentaje de tiempo. Es el tiempo ocupado por cada empleado de los departamentos de servicios destinado a atender las tareas vinculadas con las áreas fabriles, de servicios y comerciales.
- g. Unidades producidas: Las cargas fabriles unitarias se obtienen dividiendo el importe mensual por la cantidad de unidades procesadas.
- h. Costos de materia prima. Vincula el costo mensual de las cargas fabriles de un centro con el valor de la materia prima consumida en ese lapso:

$$\frac{\text{Cargas fabriles mensuales}}{\text{Materia prima consumida en el mes}} \times 100 = \%$$

1.8.13 Procedimiento

Se llama así al método de ejecutar algunas cosas, se trata de una serie común de pasos definidos que permiten realizar un trabajo de forma correcta. (Requena Beltetón, 2005)

CAPÍTULO 2

2.1 Tipo de Investigación

Durante el desarrollo del presente trabajo se utiliza la investigación de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional. Se aplicó la metodología siguiente:

2.1.1 De Campo

Se realizaron varias visitas a la empresa, que permitieron obtener toda la información necesaria para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- y para poder solucionar la problemática encontrada, se hicieron varias entrevistas, se les solicitó que respondieran los cuestionarios diseñados para obtener la información respectiva a todas las personas involucradas.

Se pidió al jefe del área de Taller que explicara el proceso de blindaje de un automóvil, y se recorrieron las instalaciones, así como los puestos de administración. Se verificó la existencia de libros contables y de formularios de pago de impuestos a los cuales está afecta la empresa. Se dialogó con el personal en general y se pasaron los cuestionarios creados para las visitas.

2.1.2 Documental

Se procedió a observar, comparar y analizar información de dos periodos contables correspondientes a los años 2009 y 2010, proporcionados por la empresa para fines de estudio. Se tuvieron a la vista los documentos legales de la empresa para realizar la investigación, asimismo se obtuvo la información que se pretendía recopilar mediante cuestionarios escritos, entrevistas y visitas.

2.1.3 Contable

Se analizó los procedimientos realizados en la contabilización de ventas, costos, pagos a proveedores, sistemas de control y las posibles implicaciones que se puedan tener por no cumplir con lo establecido en las leyes relacionadas.

2.1.4 Documentos de la Investigación

Se creó un archivo de los documentos que fueron proporcionados por la empresa en el desarrollo de la investigación.

2.1.5 Administrativa

Se analizó la estructura administrativa, los procedimientos de comunicación, coordinación y políticas que influyeron directamente en desarrollo de la presente investigación.

2.1.6 Indicadores económico - financiero

Se obtuvo acceso a los estados financieros del año 2010, analizándose la información, cuentas contables relacionadas y se establecieron las principales razones financieras.

2.2 Sujetos de la Investigación

La parte inicial de la investigación se realizó en el local que ocupa la empresa SECURGLASA localizada en el Boulevard Vista Hermosa 16-90 zona 15 colonia El Maestro. Los sujetos a los que se les aplicaron los instrumentos diseñados fueron:

- a. Gerente General.
- b. Gerente Administrativo.
- c. Gerente de Ventas y de Operaciones.
- d. Contador General de la Empresa.
- e. Secretaría Administrativa.
- f. Jefe de Taller.
- g. Técnicos en blindaje.

2.3 Instrumentos Utilizados

La información obtenida para el análisis se obtuvo a través de los instrumentos que se detallan a continuación:

2.3.1 Entrevista y cuestionarios

Se realizaron entrevistas para determinar la unidad de criterios, políticas y las causas de la deficiente información en el área de producción y la falta de procedimientos a seguir por esta área.

2.3.2 Información documental

Se recopiló información documental relacionada con las áreas sujetas a estudio, que permitió determinar las causas, deficiencias y posibles mejoras que puedan implementarse. Asimismo se obtuvo documentación que demuestra la constitución de la empresa.

2.4 Procedimientos Utilizados

2.4.1 Visitas a la empresa

El desarrollo de la práctica se realizó en forma presencial, documental y analítica, donde se determinó el problema y las posibles soluciones.

2.4.2 Planteamiento de la investigación

Se realizó un plan de investigación, donde se determinó un proceso de trabajo el cual fue complementado con un cronograma para realizar las actividades a seguir.

2.4.3 Análisis de la información

Al analizar la información obtenida en el trabajo de campo se determinaron las causas, deficiencias y efectos que afectaron el patrimonio de la empresa y se elaboró el informe final.

2.5 Aporte Esperado

2.5.1 Al País

Contribuir con elementos de juicio congruentes con la realidad nacional, para que las empresas que se dedican al blindaje de automóviles, consideren con bases técnicas y profesionales, la aplicación de procedimientos apropiados que permitan un mejor crecimiento de las mismas para que puedan contribuir al desarrollo del país.

2.5.2 A la Empresa

Beneficiar a la empresa con la implementación de un adecuado procedimiento y reportes auxiliares que permitan el establecer el costo del blindaje de un automóvil en los diferentes niveles que la empresa realiza.

2.5.3 A la Universidad

Este trabajo se enfoca como un aporte a aquellos estudiantes interesados en la implementación de un procedimientos para la determinación del costo que sirva como referencia y material de consulta para futuras investigaciones profesionales, al enriquecimiento académico de la facultad, y como aporte al desarrollo económico e industrial pro mejoramiento del país.

2.5.4 Al futuro profesional

Para que obtenga mayor conocimiento a cerca de las actividades administrativas y financieras, así como de las de producción de las empresas dedicadas al blindaje de automóviles y que en un futuro se pueda contribuir en el mejoramiento de las mismas.

CAPÍTULO 3

3.1 Resultados y Análisis de la Investigación

3.1.1 Resultados de la Investigación

El desarrollo del presente trabajo permitió establecer que las debilidades identificadas en la empresa objeto de estudio, fundamentalmente afectan el área de producción y finanzas para el efecto se evaluaron las siguientes áreas: administración, contable, ventas y producción, determinado la responsabilidad y cumplimiento de procedimientos de acuerdo a la documentación presentada y a los instrumentos de investigación utilizados. Los resultados de la investigación efectuada se manifiestan de la manera siguiente:

3.1.1.1 Contacto Inicial

Se estableció un contacto inicial con el Gerente General y la Gerente Administrativa a quienes se les realizó la primera entrevista, expresaron y confirmaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta la empresa, las cuales se detallan a continuación:

3.1.1.2 Fortalezas

La preferencia que tienen varios clientes por la Empresa, debido a que los precios que se ofrecen son menores a los de la competencia, lo cual se logra al contratar mano de obra barata, con la capacidad y experiencia necesaria para realizar los blindajes, así como los productos usados para el proceso de producción son de buena calidad, adicional a esto la Empresa posee planes de crédito aceptables para el público consumidor.

3.1.1.3 Oportunidades

La situación actual de violencia que impera en el país ofrece un mercado favorable para la venta de los blindajes ya que los demandantes sienten la necesidad de los servicios de seguridad proporcionados por la empresa y los productos esenciales para el proceso de blindaje son beneficiados por el tratado de libre comercio actualmente en vigor.

3.1.1.4 Debilidades

Las debilidades más significativas encontradas fueron:

- La empresa no cuenta con metas ni planes de ventas.
- No se conoce el costo de producción de los blindajes.
- No existe un control interno por áreas.
- No existe planificación ni análisis financieros.
- No se cumple con las fechas de entregas de los servicios ofrecidos.

3.1.1.5 Amenazas

Entre las amenazas mas significativas se pueden mencionar las siguientes:

- Competencia mas tecnificada y con mas experiencia.
- La mayoría de materiales fundamentales para el proceso de producción provienen del extranjero lo que a veces ocasiona un periodo de retraso debido a que para su transporte se necesita en la mayoría de casos de contratar una carga consolidada y esto también afecta los trámites de ingreso al país.
- Al desconocerse con exactitud los costos de los blindajes, los incrementos de los insumos y los atrasos pueden crear una perdida en la utilidad sin que estos se conozcan por los funcionarios de la empresa.

3.1.1.6 Entrevistas realizadas a los sujetos de investigación

- **Entrevista con el Gerente General**

Entrevista 1

Se entrevistó al gerente general, quien indicó que sus principales funciones son: velar por el adecuado funcionamiento del negocio, indagar nuevos mercados para la prestación de servicio y distribución de sus productos, tratar con los principales clientes brindándoles una

atención personalizada debido a que la competencia es fuerte. Autorizar las compras, todo tipo de pago y encargarse de la logística de la empresa.

Comentó que la empresa tiene cerca de dos años de existencia y que su forma de operar ha sido siempre de la forma más sencilla, nunca se han preocupado de tener alguna clase de organigrama o manuales de puestos y atribuciones, siempre han trabajado sobre la marcha y hasta el momento este tipo de operatividad les ha dado los resultados adecuados, pero sí reconoce la importancia de implementar un adecuado sistema de información que permita determinar los costos de lo vendido así como buscar la manera de incrementar las ventas. También indicó que en el pasado él tomaba todas las decisiones administrativas, actualmente parte de esa función la delega en la Gerente Administrativa, persona que es de su entera confianza.

➤ **Entrevista con la Gerente Administrativa**

Entrevista 2

Se entrevistó a la Gerente Administrativa, indicó que sus principales funciones son: llevar el control general de los empleados verificando las horas de salida y entradas, como parte de las actividades que le fueron delegadas por el Gerente General mencionó las siguientes: las de administradora auxiliar de las cuentas bancarias, encargada de los pedidos y pagos de proveedores cuando el Gerente General no se encuentra en la empresa, así también dar seguimiento de las actividades de las ventas. Como actividades secundarias están las llamadas telefónicas que realiza a los clientes. Reconoció que no se cuentan con contratos de trabajo autorizados ante el Ministerio de Trabajo ni con un reglamento interno y que como recomendación del trabajo que se realiza iniciará el trámite de los mismos, para que a la brevedad esté resuelto éste problema.

➤ **Entrevista con el Contador General**

Entrevista 3

Se entrevistó al Contador General de la empresa, quién indico que dentro de sus funciones principales, está la de centralizar la información contable y financiera, posteriormente preparar los estados financieros, el pago de los impuestos como lo son: IVA, ISR e ISO que son a los que está afecto la empresa, también programar los pagos y cálculo de vacaciones, bono 14 y aguinaldo. Se encarga de los expedientes de personal y su archivo. Ordena y archiva: las facturas, documentos importantes como las requisiciones de compra y contraseñas de pagos, recibos; elabora las planillas de sueldos, cálculo y pago al IGSS, IRTRA e INTECAP, reportes de ventas, elaboración de cheques para cualquier tipo de pago, control de compra de materiales, control de disponibilidad de los bancos y realiza las conciliaciones bancarias. Lleva el control de cuentas por cobrar a clientes y efectua cobros telefónicamente así también recibe los pagos de los mismos y se encarga de depositarlos en las cuentas respectivas.

Posee software de contabilidad para operar las transacciones contables, las cuales en su inicio se elaboran por medio de hojas electrónicas en el paquete de Microsoft Office Excel.

➤ **Entrevista con el Jefe de Taller**

Entrevista 4

Se entrevistó a el jefe de taller encargado de la producción, indicó que son en total 14 técnicos en blindaje los encargados de la producción que están bajo su cargo, que es el encargado de supervisarlos y asignarles tareas, se encarga también de emitir las requisiciones para la compra de materiales necesarios para el proceso de blindaje y de recibir los mismos al ser comprados , realiza los reportes de horas extras y premios por producción de su personal y se encarga del control de calidad de los blindajes durante el proceso y cuando ya se encuentran terminados.

➤ **Entrevista con un Técnico en blindaje**

Entrevista 5

Se entrevistó a uno de los técnicos de la producción, el mismo informó que trabajan en horario de lunes a viernes de 8 de la mañana a 6 de la tarde y sábados medio día, que son supervisados por el jefe de taller y que él les asigna el trabajo que realizarán, que en diversas ocasiones han tenido que suspender las labores por no contar con los materiales necesarios para el blindaje, que sufren de atraso en el pago de sus bonos de producción y horas extras. Que realizan horas extras cuando es necesario y que se les proporciona alimentación y transporte en estos casos.

➤ **Resultados Obtenidos de las Entrevistas**

De las entrevistas realizadas se pudo determinar las siguientes situaciones:

- a) Los principales funcionarios de la empresa desconocen cuál es el costo de un blindaje en cualquiera de los niveles de protección.
- b) No se conoce de una forma certera cuanto es la ganancia o la pérdida por los servicios prestados ya que la empresa funciona en base a los resultados positivos que han obtenido.
- c) Se desconoce si el nivel de ventas y de producción es el adecuado, esta situación es generada debido a que las autoridades de la empresa no han tomado ninguna acción y no se cuenta con las políticas necesarias para incrementar las ventas, al momento de realizar este análisis se estableció que la empresa no contaba con personal de ventas.
- d) Debido a que no existen manuales de procedimientos ni de descripción de puestos, existe una mala segregación de funciones y duplicidad de actividades en el personal.
- e) Atraso en el área de producción, esta situación es ocasionada por diferentes factores entre los más significativos tenemos los siguientes: retraso en la compra de insumos para el blindaje y retraso en las importaciones de los insumos provenientes de proveedores del extranjero.

3.1.2 Análisis de Resultados Obtenidos

3.1.2.1 Análisis Legal y fiscal

En cuanto al análisis legal y fiscal que se realizó en la empresa SECURGLASA. Durante el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida, se revisaron los aspectos legales y fiscales siguientes:

➤ **Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República**

Posee una Patente de Comercio de Empresa Individual, extendida por el Registro Mercantil, según lo establecido por el Artículo 336. Se lleva una contabilidad completa y organizada, según el Artículo 368. Las transacciones financieras se hacen en moneda nacional, y en idioma español, según lo establece el Artículo 369. Los libros contables están autorizados por el Registro Mercantil, artículo 372 y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria. Se llevan los libros de compras y ventas, inventarios, diario, mayor y balances. Artículo 368. Se elaboran cada año los estados de situación financiera, que comprenden el Estado de Resultados, Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo.

➤ **Acuerdo 1118. Reglamento sobre recaudación de contribución al Régimen de Seguridad Social**

Se corroboró que la empresa está formalmente inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se verificó que todos los empleados estén afiliados y posean su respectivo carné de afiliación y los que no lo poseen se lo estén tramitando, además se estableció que los pagos al Seguro Social se encuentran al día.

➤ **Código de Trabajo. Decreto 1441 del Congreso de la República y sus Reformas Decreto del Congreso de la República 64-92**

La Empresa cumple en su mayoría con lo estipulado en el Código de Trabajo, ya que los sueldos que cancela a sus empleados, están arriba del salario mínimo de acuerdo a las actividades que realiza la misma, les pagan las prestaciones laborales respectivas y la jornada laboral es de 45 horas semanales. El único problema que se presentó en la Empresa es que no

tienen contrato de trabajo ante el Ministerio de Trabajo, al respecto se hizo la propuesta para solucionar este problema y se inició el proceso de elaboración de los mismos y su posterior autorización, así también se inició la elaboración del reglamento interior de trabajo en base al modelo proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

➤ **Impuesto Sobre la Renta (ISR). Decreto del Congreso de la República No 26-92**

Se presenta trimestralmente la declaración del pago del impuesto, en el Régimen Optativo, que es un porcentaje del 31% sobre la renta imponible del total de ventas netas. No se efectúan retenciones a los empleados, ya que éstos presentaron sus declaraciones ante el patrono y en ninguno de los casos aplica la deducción. Artículo 28, Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Con las reformas contenidas en los Decretos 04-2012 y 10-2012 la empresa deberá cambiarse al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, el cual entre otros beneficios tiene la reducción de la tasa impositiva la cual en el año 2014 será de un 28% y a partir del año 2015 quedara en un 25%.

➤ **Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto del Congreso de la República No 27-92**

La Empresa realiza pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Al débito fiscal que obtiene por las ventas efectuadas, le resta el crédito fiscal obtenido por las compras que realiza, y esta diferencia la paga en las cajas fiscales de la Superintendencia de Administración Tributaria, en formulario SAT. No. 2151. El porcentaje de impuesto es el 12%, según Artículo 10. Se llevan los libros de Compras y Ventas del Impuesto al Valor Agregado.

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

La Empresa lleva la contabilidad completa, presenta las declaraciones tributarias que le corresponden e indica que conserva de forma ordenada, mientras no haya transcurrido el plazo de prescripción, libros, documentos y archivos, que se relacionan con las actividades económicas y financieras que desarrolla la misma y que establecen la base imponible de los tributos que paga, así como la verificación de la cancelación de los mismos.

3.1.2.2 Análisis Contable

El sistema contable que la empresa utiliza es de lo devengado, Artículo 47 Ley del Impuesto sobre la Renta. Su sistema de valuación de inventarios es Costo de Adquisición, Artículo 49, inciso a, Ley del Impuesto sobre la Renta.

La contabilidad se encuentra al día y es elaborada de acuerdo a Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas. Algunas facturas de los proveedores no tienen los datos correctos de la empresa. Los formularios que se utilizan para el pago del Impuesto sobre la Renta mensual y del Impuesto al Valor Agregado, se preparan en la oficina y se pagan a través de la banca remota

3.1.2.3 Análisis de Auditoría

El análisis de Auditoría realizado en la empresa SECURGLASA, se basó principalmente en la evaluación del control interno, el mismo fue valuado a través de las entrevistas con el personal, cuestionarios, visitas, observaciones oculares y críticas a las políticas y procedimientos para determinar si los controles internos dentro de la empresa están funcionando correcta y eficazmente, de dicha evaluación se detectaron las siguientes situaciones y deficiencias:

- a) Los objetivos de la empresa no se encuentran bien definidos ni son de conocimiento de las autoridades y personal de la empresa. Lo que ocasiona que la empresa no esté enfocada en cumplir con los objetivos para lo que fue creada.
- b) Carecen de un plan de negocio y de ventas lo cual no permite establecer si se están logrando las metas establecidas al inicio de la empresa. También se estableció que durante el desarrollo de esta práctica no se contaba con personal encargado de las ventas.
- c) No existen manuales de procedimientos de las principales actividades de la empresa, ni manuales de descripción y perfil de puestos del personal. Lo que ocasiona que el personal no tenga una adecuada segregación de funciones como ejemplo se puede mencionar el manejo de las cuentas bancarias y efectivo, el Contador de la empresa se encarga de la emisión de cheques y el mismo realiza las conciliaciones bancarias. Situación que genera un alto nivel de riesgo ya que si no se ejerce una buena supervisión podría realizarse

algún tipo de fraude, esta situación se le planteó al Gerente General de la Empresa y él manifestó que los cheques llevan su firma y tiene confianza plena en el Contador.

- d) En cuanto al control de los activos fijos y de la materia prima para los blindajes, se observo que el único procedimiento que se lleva a cabo para evitar el hurto de los mismos, es que el agente de seguridad se encarga de revisar a las personas que laboran en la empresa al momento de salir de la misma. No existe una hoja de responsabilidad de bienes que permita hacer responsable al personal de las herramientas y maquinaria de la empresa y así garantizar el cuidado y buen uso de los mismos.
- e) Se estableció que no existe una supervisión constante y adecuada del personal, por parte de las autoridades de la empresa que permita evitar los riesgos por mal manejo del patrimonio de la empresa, al respecto se dialogó con el Gerente General para establecer inspecciones sorpresivas de transacciones relacionadas con el efectivo de la empresa como la revisión de cheques para determinar si cuentan con la documentación de soporte necesaria y suficiente y la de realizar arquezos de caja chica para evitar el jineteo de los fondos.
- f) Se determinó que se corre el riesgo de una sanción por el incumplimiento de la presentación de los contratos del personal y de la elaboración y aprobación del Reglamento Interno de Trabajo ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, según lo establecido en el artículo 28 y 57 del Código de Trabajo de Guatemala.
- g) En cuanto al manejo de personal se estableció que los procedimientos actuales de reclutamiento, selección y contratación así de cómo de capacitación de personal no son los adecuados, ya que no se cuenta con una definición específica del perfil de cada puesto, ni se realiza ningún tipo de examen psicométrico, psicotécnico y de conocimientos al contratarlos, así también la persona encargada de las contrataciones no posee los conocimientos necesarios para realizar esta tarea. Respecto a las capacitaciones se estableció que la empresa no está dispuesta a invertir en capacitar al personal que labora actualmente.

- h) En relación a los proveedores de materia prima, se pudo establecer que la empresa cuenta con un crédito de 15 días en sus compras locales y con las compras en el extranjero se da un anticipo del 50% al efectuar el pedido y el restante 50% contra recepción de la mercadería. La misma situación sucede con los clientes, se cobra un 50% de anticipo y el resto contra entrega del automóvil ya blindado. Se estableció también que la empresa no cuenta con Inventarios de materia prima porque las mismas se usan de una forma inmediata en los blindajes y se opera contablemente como un Costo de Venta.
- i) En cuanto a la información contable y financiera, se comprobó que la misma se emite en una forma mensual por parte del área de Contabilidad, sin embargo la misma no es analizada ni tomada en cuenta para la toma de futuras decisiones por parte de las autoridades de la empresa y a la fecha del desarrollo de esta práctica nunca se le había realizado algún tipo de auditoría a la misma. Al plantearle esta situación al Gerente General este comento que no se cuenta con el personal capaz de realizar este análisis y la empresa no puede invertir en contratar uno.

En resumen los procedimientos de Control Interno son escasos y los existentes son ineficientes, se estableció también que no existe algún tipo de planificación a corto plazo que permita implementar los procedimientos de control interno que garanticen la protección del patrimonio y el uso adecuado de los activos de la Empresa.

3.1.2.4 Información Financiera

Se presentan los estados financieros de la empresa SECURGLASA. Con cifras expresadas en quetzales al 31 de diciembre de 2010, los cuales fueron proporcionados por el Contador de la Empresa con la observación que los mismos no revelan la situación real de la Empresa.

Se realizó un análisis de las principales cuentas del Balance General y del Estado de Resultados que se consideró son las más representativas. Los estados financieros proporcionados por la empresa para su análisis son: El Balance General y El Estado de Resultados los cuales se presentan a continuación:

SECURGLASA SOCIEDAD ANONIMA

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,010
(EXPRESADO EN QUETZALES)

<u>ACTIVO</u>		%	<u>PASIVO</u>		%
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
<u>DISPONIBLE</u>			PROVEEDORES	4,035.65	0.72
CAJA GENERAL	2,083.81	0.37	CUENTAS POR PAGAR	58,735.69	10.46
BANCOS	42,498.66	44,582.47 7.57	OTRAS CTAS POR PAGAR	71,915.38	12.80
<u>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</u>			PRESTACIONES POR PAGAR	4,900.05	0.87
CLIENTES	83,276.54	14.83	PRESTAMOS BANCARIOS		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	175,954.62	31.33		<u>139,586.77</u>	
IVA CREDITO	<u>96,697.13</u>	355,928.29 17.22			
<u>DIFERIDO</u>			<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
ANTICIPO A PROVEEDORES	147,413.79	26.25	PRESTAMOS BANCARIOS	-	
			PRESTAMOS BANCARIOS	-	
				<u>139,586.77</u>	
			<u>TOTAL PASIVO</u>		
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			<u>PATRIMONIO</u>		
			CAPITAL	5,000.00	0.89
MAQUINARIA	8,320.00	1.48	RESULTADO DE EJER. ANTERIORES	<u>(130,053.81)</u>	23.16
HERRAMIENTAS	5,395.00	0.95	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>547,106.59</u>	97.42
	<u>13,715.00</u>		<u>TOTAL DEL PATRIMONIO</u>	<u>422,052.78</u>	
<u>SUMA DEL ACTIVO</u>	<u>561,639.55</u>	100.	<u>SUMA DE PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>561,639.55</u>	100.

Fuente: Información proporcionada por el Contador.

SECURGLASA, SOCIEDAD ANONIMA

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
(EXPRESADO EN QUETZALES)

			%
VENTAS		3,661,187.59	100.00
(-) COSTO DE VENTAS		(1,342,897.63)	(36.68)
UTILIDAD BRUTA		<u>2,318,289.96</u>	63.32
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>			
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	1,339,471.49		36.59
<u>GASTOS DE VENTA</u>	<u>425,042.66</u>		11.61
		1,764,514.15	48.20
<u>OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS</u>			
GASTOS PRODUCTOS	6,669.22		
	<u>-</u>	6,669.22	0.18
UTILIDAD DEL PERIODO		<u><u>547,106.59</u></u>	14.94

Fuente: Información proporcionada por el Contador.

3.1.2.5 Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes fiscales, esto tiene carácter relativo, generalmente no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial en otras dependiendo las circunstancias. El uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los dueños o socios. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles que deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas, los puntos fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como guías en la actividad de dirección. Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

Para el análisis correspondiente a los estados financieros, se utilizará el método de análisis de índices o razones financieras, el cual consiste en la comparación entre dos cifras. Las cuales pueden clasificarse en los cuatro grupos siguientes:

- **Razones de Liquidez:** miden la capacidad de pago a corto plazo de la empresa para saldar las obligaciones que vencen.
- **Razones de Actividad:** miden la efectividad con que la empresa está utilizando los activos empleados.
- **Razones de Rentabilidad:** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- **Razones de Cobertura:** miden el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo. Dentro de este grupo en el país la más utilizada es la razón entre pasivos y activo total o de patrimonio a activo total.

Se analizó los estados financieros comprendidos en el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 de la empresa SECURGLASA y se obtuvieron los resultados siguientes:

➤ **De solvencias o circulantes o de capital de trabajo**

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

Prueba de Solvencias Año 2010

Activo Corriente	Q400,510.00	2.869 veces
<hr/> Pasivo Corriente	Q139,586.00	

El resultado indica que la empresa es capaz de satisfacer sus obligaciones circulantes. El 2.869 son las veces que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos de la empresa los cuales se espera puedan convertirse en efectivo con bastante rapidez.

➤ **De Liquidez**

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos. Este se obtiene restando los inventarios del activo corriente

Prueba de Liquidez Año 2010

Activo Corriente	-	Inventario	Q400,510.00	2.869 Veces
<hr/> Pasivo Corriente			Q139,586.00	

En el caso de esta empresa el resultado no varía con la prueba de solvencia debido a que por el tipo de servicio que presta la empresa no mantiene inventario de ninguna clase. La situación financiera para cubrir sus obligaciones inmediatas es aceptable.

➤ **De Autonomía**

Es la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total. Esta razón indica la cantidad de activos de la empresa que ha sido financiada con dinero de los accionistas.

Prueba de Autonomía Año 2010

Total Patrimonio	Q422,053.00	0.75 Veces
<hr/> Activo Total	Q561,639.00	

Según este resultado se observa que por cada Quetzal de activo, Q0.75 han sido financiados con el capital de los accionistas.

➤ **De Endeudamiento**

Mide la porción de activos financiados por deuda, es conocida también como apalancamiento. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

Prueba de Endeudamiento Año 2010

Pasivo Total	Q139,586.00	0.248%
<hr/> Activo Total	Q561,639.00	

Este resultado informa que el control que tienen los proveedores o acreedores sobre los bienes de la empresa es bajo, ya que por cada quetzal de activo tiene una participación de los mismos de Q0.24 es decir, la empresa tiene como responder a las deudas contraídas.

➤ **De Solidez**

Con la aplicación de esta razón, se puede medir la cantidad de quetzales de activo total que posee la empresa para cubrir y pagar cada quetzal de pasivo total.

Prueba de Solidez Año 2010

Activo Total	Q561,639.00	4.023 Veces
<hr/> Pasivo Total	Q139,586.00	

Esto revela que la capacidad de responder ante los acreedores esta asegurada, en caso de liquidar sus deudas, en base a esto se deduce que la empresa cuenta con capacidad de pago.

➤ **De inversión de activos no corriente**

Esta razón tiene por objeto mostrar la parte de capital invertida en activos fijos.

Prueba de Inversión de Activos No Corrientes Año 2010

Capital Contable	Q422,053.00	30.773
<hr/> Activo no corriente	Q 13,715.00	

El resultado de la operación indica que la inversión realizada en activos no corrientes no es alta, pues se ha invertido solo una treintava parte del patrimonio y que representa un 3.2495% de dicho patrimonio con que cuentan los accionistas.

➤ **Utilidad neta en ventas o margen neto de utilidades**

Representa el margen de ganancia obtenida por cada quetzal de ventas después de haber deducido todos los costos y gastos.

De Utilidad Neta en Ventas Año 2010

Utilidad Neta	Q547,106.00	0.1494
<hr/> Ventas Netas	Q3,661,187.00	

Este resultado muestra que la empresa esta ganando Q0.14 centavos por cada quetzal que ha vendido o sea el margen de ganancia de la empresa es bajo, en comparación con las ventas, lo cual significa que la empresa no esta siendo del todo competitiva.

➤ **Rendimiento de Capital**

Es el rendimiento actual de la empresa sobre la inversión de los accionistas, es decir cuánto se obtiene por cada quetzal invertido.

De Rendimiento de Capital Año 2010

Utilidad Neta	Q547,106.00	
<hr/>		
Capital Contable	Q422,05300	1.30

Este resultado indica que la tasa de rendimiento de la inversión es aceptable sin embargo el mismo podría mejorar si la empresa se hace más competitiva.

➤ **Rentabilidad o rendimiento sobre inversión o activos totales**

Mide el retorno obtenido por cada quetzal invertido en activos.

De Rentabilidad o Rendimiento sobre Inversión Año 2010

Utilidad Neta	Q547,106.00	
<hr/>		
Activo Total	Q561,639.00	0.97

Se observa que el nivel de eficacia de la gestión económica en la empresa es aceptable tomando en cuenta que el margen de ganancia que se obtuvo por cada quetzal de activo invertido es aceptable.

3.1.2.6 Hallazgos obtenidos de los cuestionarios realizados en la empresa SECURGLASA.

➤ **Objetivos**

- a) La empresa no cuenta con objetivos generales definidos a corto, mediano y largo plazo.

- b) La empresa no cuenta con objetivos específicos en todas las áreas.
- c) No están fijados los objetivos financieros que permitan conocer el rendimiento de capital, las utilidades a corto, mediano y largo plazo.

➤ **Planeación**

- a) No existe un plan de negocios de la empresa que permita mejorar el rendimiento y crecimiento de la misma.
- b) No se tienen bien definidos los planes estratégicos, por consecuencia no existe una línea directriz que sea conocida por todos los niveles de la empresa.
- c) No se realiza ninguna medición para saber si se están logrando las metas establecidas al inicio de la empresa.
- d) En cuanto a los planes de mejora en tecnología y capacitación de personal no es una prioridad en la empresa por los costos que esto significa.
- e) Al no tener planes específicos para su desarrollo, no se puede determinar cual es el futuro que tendrá la empresa a mediano y largo plazo.

➤ **Planes, programas y presupuestos**

En general no se cuentan con planes, programas y presupuestos de ningún tipo.

➤ **Metas**

No están bien definidas las metas y las existentes fueron elaboradas únicamente por el Gerente General.

➤ **Desarrollo Organizacional**

- a) No se encuentran bien definidos los alcances de los objetivos organizacionales.
- b) No existe una estructura definida de mandos y puestos que permita delegar atribuciones que tiendan a obtener un mejor control organizacional de la empresa.

- c) No existe confianza del personal de menor jerarquía con el Gerente General de la empresa.

➤ **Control Interno**

- a) No existen políticas de control definidas.
- b) En cuanto al manejo de las cuentas bancarias y efectivo el Contador de la empresa se encarga de que los fondos sean usados para lo que fueron asignados. Pero no existe un buen control interno ya que él emite los cheques y realiza las conciliaciones bancarias. De esta situación se habló con el gerente de la empresa y el manifestó que los cheques llevan su firma y tiene confianza plena en el contador.
- c) Para evitar el hurto de materiales y equipo de la empresa el agente de seguridad se encarga de revisar a las personas que laboran en la empresa al momento de salir de la misma.
- d) En resumen las medidas de control son escasas e ineficientes por lo que se corre riesgo del mal uso de los activos de la empresa.

➤ **Los sistemas y procedimientos**

- a) No se cuenta con ningún manual de procedimientos.
- b) El área de contabilidad cuenta con un sistema para el control y registro de la contabilidad.
- c) No se cuenta con un procedimiento para determinar el costo de los servicios prestados.

➤ **Personal**

- a) La contratación de personal la realiza el Gerente General, utilizando solo una entrevista personal y reclutando los papeles legales.
- b) El personal contratado es especializado en el área de blindajes.
- c) La empresa al momento del análisis no cuenta con reglamentos ni contratos de trabajo.

- d) La empresa no cuenta con programas de capacitación ni adiestramiento.
- e) El personal de ventas ha tenido alto nivel de rotación y al momento de realizar el análisis de la empresa solo se contaba con una persona encargada de ventas.

➤ **Compras y Proveedores**

- a) En los productos principales que se utilizan para la prestación de servicios de la empresa los proveedores en su mayoría se encuentran ubicados en el extranjero primordialmente en México y Estados Unidos.
- b) Las compras a nivel internacional en su mayoría se hacen dando un 50% de anticipo y el otro 50% contra entrega de los productos. El crédito en estos casos es de hasta 60 días plazo. Para las compras locales se tienen crédito de hasta 15 días.
- c) La empresa cuenta con una franquicia de exclusividad para comercializar productos provenientes de la ciudad de México en cuanto a vidrios y materiales para blindaje.

➤ **Inventarios**

La empresa no cuenta con inventario ya que los productos al ingresar a la empresa son instalados en el automóvil correspondiente de forma inmediata y para los materiales que se compran adicionalmente se utiliza el mismo procedimiento.

➤ **Producción**

- a) No existe un procedimiento para poder determinar cual es el costo total de los materiales invertidos en el blindaje de un automóvil sino que se conocen los costos individuales de los materiales.
- b) No se ha implementado ningún procedimiento para poder determinar los costos de producción.
- c) No existe maquinaria especializada para la realización de tareas específicas de blindaje.
- d) No existe un control de los materiales ni cantidad desperdicios existente.

➤ **Operación**

- a) No se cumplen los tiempos de entrega ofrecidos en la venta.
- b) No se cuenta con equipos y maquinaria disponibles si en caso aumentara la demanda.
- c) No existen planes de crecimiento en el área de producción.
- d) No existe presupuesto ni programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

➤ **La Comercialización**

- a) No se cuentan con estudios de mercado: el actual y el potencial.
- b) La empresa ofrece precios más favorables y la misma calidad que la competencia.
- c) La empresa no tiene ni promueve campañas de publicidad y de promoción.

➤ **Información**

- a) Se cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones y la disponibilidad de efectivo.
- b) De esta información no se realiza ningún análisis solo se usa para cumplir con los requisitos fiscales.

3.1.3 Diagnóstico Específico.

De los estudios realizados se describen los siguientes hallazgos de las áreas más críticas de la empresa:

3.1.3.1 No se cuenta con metas ni planes de ventas.

Esta situación es generada debido a que de parte de los socios y altas autoridades de la empresa no se ha tomado ninguna acción y no se cuenta con las políticas necesarias para incrementar las

ventas, al momento de realizar este análisis se estableció que la empresa no cuenta con personal de ventas.

3.1.3.2 No se conoce con exactitud el costo de los servicios que se prestan.

Esto es originado porque no existe un procedimiento ni los registros auxiliares que permitan establecer de una forma detallada el costo del blindaje de un automóvil en los diferentes niveles de protección existentes.

3.1.3.3 No existe procedimientos de control interno específico por área

Esta situación es creada debido a que no existen manuales y procedimientos que permitan establecer los puntos y personas que lleven a cabo un buen control interno y en algunos casos la falta de segregación de actividades es causa de lo mismo.

3.1.3.4 No existen planes ni análisis financieros.

La causa de esta situación es que los altos mandos de la empresa no les interesa este tipo de análisis y por consecuencia no elaboran planes para que esta información sea de utilidad para la toma de decisiones y con ello se pueda hacer una planificación que permita un mejor aprovechamiento de estos recursos.

3.1.3.5 No se cumplen con las fechas de entrega ofrecidas al realizar las ventas.

Esta situación es ocasionada por diferentes factores entre los más significativos tenemos los siguientes:

- 1) Por falta de pago en tiempo a los proveedores y estos cortan el suministro de los insumos necesarios para el blindaje.
- 2) Retraso en la compra de insumos para el blindaje.
- 3) Retraso en las importaciones de los insumos provenientes de proveedores del extranjero.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución

4.1.1 Introducción

Durante el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, en la empresa SECURGLASA se determinó a través de la recopilación y análisis de la información, que la misma carece de un procedimiento y registros auxiliares para la determinación del costo de blindaje de un automóvil en los diferentes niveles de seguridad existentes. Dicha situación le ha ocasionado a la empresa, un descontrol en sus actividades administrativas lo que puede representar pérdida o hasta la quiebra al desconocer el total del costo de la prestación de servicios que realiza. Este capítulo constituye la parte esencial del trabajo, se agradece a la empresa la oportunidad brindada de poder realizar esta práctica y se usan como base fundamental los resultados obtenidos y analizados.

4.1.2 Planteamiento

Se le presentó a la empresa de forma clara, sencilla y concisa, la propuesta de solución, para que pueda ser considerada e implementada de manera inmediata, a fin de que la misma a futuro pueda generar mayores márgenes de utilidad, por medio del aumento de sus ventas y el conocimiento de que las mismas cubren un margen de utilidad lógico al conocer el costo que las mismas significan. Así también que esto permitirá que los incrementos de ventas, absorban con facilidad los costos de producción y gastos de operación; así mismo sea reordenada la administración y pueda hacerse una reestructuración con el personal disponible y determinar si es necesario el contratar mas o por el contrario reducir los costos que esto significa.

4.1.3 Objetivos

4.1.3.1 General

- Que la empresa SECURGLASA pueda establecer el costo total de un blindaje para un automóvil en los diferentes niveles de protección y que esto le permita conocer si los porcentajes de ganancia que están obteniendo son satisfactorios.

4.1.3.2 Específicos

- Implementar un adecuado procedimiento para la determinación del costo de blindaje de un automóvil y esto le permita lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que posee la empresa.
- Que la empresa SECURGLASA, pueda aprovechar de una forma eficiente y óptima los recursos que posee, reduciendo de tal manera las debilidades administrativas que le afectan.
- Que el procedimiento y los registros auxiliares se ajusten lo mejor posible a las necesidades básicas de la empresa SECURGLASA.

4.1.4 Propuesta de Solución

En la presente práctica se presenta el procedimiento para la determinación del costo del blindaje de un automóvil en cualquiera de los diferentes niveles de protección, el cual tiene un fundamento de operatividad y de aplicación en SECURGLASA, el alcance del mismo es aplicar con eficacia y eficiencia los recursos de la empresa, este procedimiento y sus registros auxiliares son concebidos como un principio para un adecuado manejo administrativo, así también propiciará una herramienta a los ejecutores de mecanismos, sobre el manejo de los costos. El procedimiento propuesto para poder determinar el costo así como los reportes auxiliares se espera que cumplan con los requerimientos necesarios para que sean de fácil entendimiento y aplicación por el personal que estará a cargo de ponerlos en práctica. A continuación se presenta el procedimiento a implementarse:

PROCEDIMIENTO

“DETERMINACIÓN DEL COSTO DE UN BLINDAJE PARA AUTOMÓVIL EN LA EMPRESA SECURGLASA”

	ELABORADO POR	REVISADO POR	VERIFICADO POR
FUNCION	Asesoría	Gerente Administrativo	Gerente General
NOMBRE	Carlos Raul Coronado	Anayte Mejía Fernandez	Ernesto Arturo Zamora Cruz
FECHA	06/12/2011		

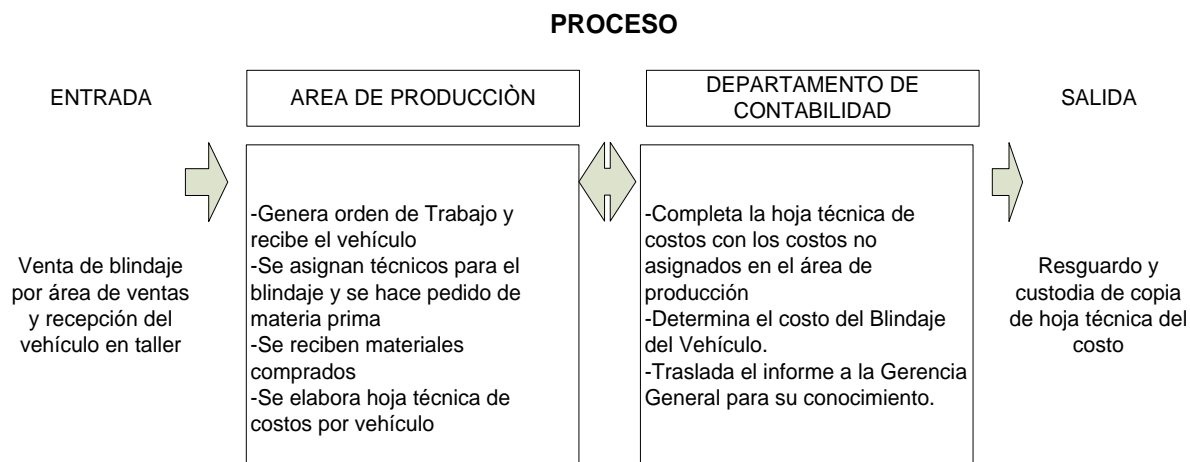
Fecha de Emisión: 06 de diciembre de 2011

Fecha de Próxima Revisión: 06 de diciembre de 2012

REGISTRO DE VERSIONES

FECHA	VERSION	FASES	RESPONSABLE	ULTIMO CAMBIO
06/12/2011	1.00	Creación	Carlos Raul Coronado	

GUÍA RÁPIDA DE REFERENCIA



ALCANCE

El presente proceso inicia con la realización de la venta del blindaje y continua con la recepción del automóvil en la empresa y su posterior traslado al área de producción, en donde se elabora una requisición de materiales, luego de la compra de los mismos y su recepción se procede a elaborar la hoja técnica de costo en la cual se detallan los precios de los materiales consumidos para el blindaje.

Esta hoja es trasladada al Departamento de Contabilidad en donde el Contador General complementa la misma con los costos y gastos que no pudieron ser asignados en el área de producción y determina el costo total del blindaje. Posteriormente traslada a la Gerencia General una copia de la hoja de costo y el original será resguardado en sus archivos.

REFERENCIAS

Propietario de Proceso: Departamento de Contabilidad.

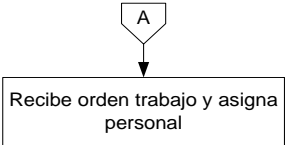
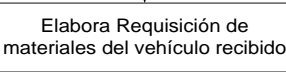
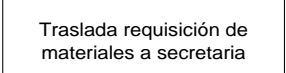
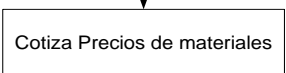
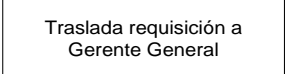
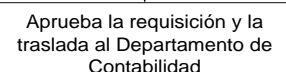
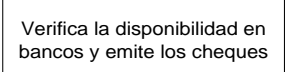
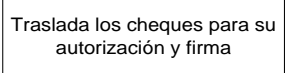
POLÍTICAS

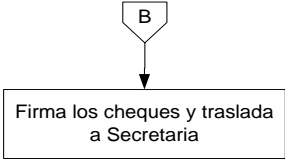
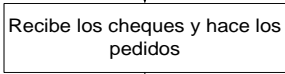
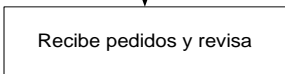
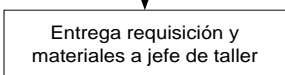
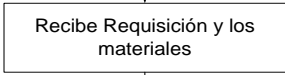
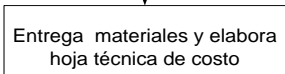
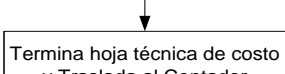
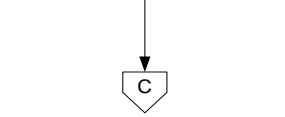
- La solicitud de requisición de materiales tendrá que ser realizada por el jefe de taller a más tardar un día después de recibir el automóvil.
- La Secretaria deberá realizar la cotización de los materiales solicitados por el área de producción en un día después de haber recibido la solicitud y la trasladará a la Gerencia General para su aprobación.

- La Gerencia General aprobará la requisición y solicitará al departamento de Contabilidad la emisión de los cheques, este los emite y los regresa a la Gerencia para obtener las firmas para luego trasladarlo a la secretaria y que inicie el proceso de compra, este proceso se deberá realizar en un periodo de 4 horas.
- La secretaria solicitará por teléfono los materiales y si fuera el caso de materiales que no son entregados a domicilio envía al mensajero a cambiar el cheque y posteriormente este se encarga de comprar los materiales, para realizar este proceso se asignan 3 días como mínimo.
- La compra de materiales provenientes del extranjero se deberá realizar un día después de recibir el 50% por el anticipo del precio del blindaje.
- Es responsabilidad del Propietario de Proceso:
 - Asegurar que se da la atención adecuada a cada una de las tareas
 - Dirigir el mejoramiento del proceso
 - Controlar y mejorar los resultados del proceso
 - Mantenerlo actualizado.

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Responsable	Actividades	Descriptivo del Procedimiento	Documentos/ Instrucciones Asociadas
Gerencia de Ventas		1. Vendedor contacta al cliente y realiza la venta del blindaje le solicita el 50% de anticipo de la venta por medio de cheque.	
Gerencia de ventas		2. Vendedor traslada el cheque al Contador para que sea depositado y este emita el recibo de caja.	
Departamento de Contabilidad		3. Contador envía al mensajero a depositar el cheque al banco	
Departamento de Contabilidad		4. Tiene fondos el cheque depositado? NO: Ver paso 5 SI: Ver paso 7	
Departamento de Contabilidad		5. Contador Devuelve el cheque al vendedor para que el mismo sea entregado al cliente y este devuelva el recibo de caja y se anula la venta.	
		6. FIN DEL PROCESO	
Gerencia de Ventas		7. Vendedor programa la fecha de ingreso del vehículo en coordinación con el jefe de taller	
Gerencia de Ventas		8. Vendedor recibe el vehiculo y genera Orden de Trabajo y se la entrega el jefe de taller	Anexo 1 Orden de trabajo

Responsable	Actividades	Descriptivo del Procedimiento	Documentos/ Instrucciones Asociadas
Jefe de Taller	 <p>Recibe orden trabajo y asigna personal</p>	9. Jefe de Taller recibe la orden de trabajo y asigna el personal que realizará el blindaje	Anexo 2 Requisición de materiales
Jefe de Taller	 <p>Elabora Requisición de materiales del vehículo recibido</p>	10. Jefe de Taller elabora Requisición de materiales a utilizar, según sea el nivel de blindaje	
Jefe de Taller	 <p>Traslada requisición de materiales a secretaria</p>	11. Jefe de taller traslada a la secretaria la requisición de materiales para su cotización y posterior compra	
Secretaria	 <p>Cotiza Precios de materiales</p>	12. Secretaria cotiza los materiales vía telefónica y asigna precios y proveedores a la requisición de materiales	
Secretaria	 <p>Traslada requisición a Gerente General</p>	13. Luego de cotizar los materiales y asignarles precio la secretaria traslada la requisición al Gerente General para que la apruebe.	
Gerente General	 <p>Aprueba la requisición y la traslada al Departamento de Contabilidad</p>	14. Gerente General aprueba la requisición de materiales y luego la traslada al departamento de Contabilidad para la emisión de los cheques.	
Contador	 <p>Verifica la disponibilidad en bancos y emite los cheques</p>	15. El contador verifica la disponibilidad en los bancos y emite los cheques según sean los proveedores	
Contador	 <p>Traslada los cheques para su autorización y firma</p>	16. El Contador traslada los cheques al Gerente General para su autorización y firma.	

Responsable	Actividades	Descriptivo del Procedimiento	Documentos/ Instrucciones Asociadas
Gerente General		17. Gerente General revisa y firma los cheques y los traslada a la secretaria para que proceda a la compra de materiales	
Secretaria		18. Secretaria recibe los cheques y hace los pedidos de materiales vía telefónica	
Secretaria		19. Secretaria recibe los pedidos de los proveedores y confirma que sean correctos los precios y los artículos	
Secretaria		20. Secretaria asigna precios a la requisición y la entrega al jefe del taller junto con los materiales comprados.	
Jefe de Taller		21. Jefe de taller recibe la requisición y los materiales y los almacena para ser entregados conforme se necesiten en el proceso de blindaje.	
Jefe de Taller		22. Jefe de taller entrega materiales a los técnicos blindadores durante el proceso de producción y elabora hoja técnica de costo con esta información	Anexo 3 Hoja Técnica de costo
Jefe de Taller		23. Jefe de Taller Luego de terminar el proceso de blindaje termina el llenado de la hoja técnica de costo y la traslada al contador para su complementación.	
			

Responsable	Actividades	Descriptivo del Procedimiento	Documentos/ Instrucciones/ Asociadas
<p>Contador</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p>	<pre> graph TD C{{C}} --> A[Recibe hoja técnica de costo y la complementa] A --> B[Determina el costo total del blindaje] B --> C[Traslada Copia de la Hoja tecnica del costo a la Gerencia General] C --> D[Archiva Hoja técnica de costo con su respectiva documentación] D --> E([Fin]) </pre>	<p>24. El contador recibe la hoja técnica de costo del jefe del taller y le asigna los costos que hacen falta para complementarla.</p> <p>25. Contador revisa que todos los costos asignados sean correctos y determina el costo total del blindaje del automovil.</p> <p>26. Contador traslada la Hoja técnica de Costo a el Gerente General para su información</p> <p>27. Contador Archiva el original de la hoja tecnica de costo junto con los diferentes documentos que complementan el proceso.</p>	

4.2 Viabilidad del proyecto

Para poder llevar a cabo el proyecto se cuenta con los recursos humanos necesarios en los cuales no se tendrá que invertir ya que el control lo llevará el personal que actualmente trabaja en la empresa. Cuando los costos se logren determinar con exactitud se podrá estimar si la utilidad que se obtiene permitiría contratar una persona que se dedique primordialmente a llevar el control siempre con el aval de la administración.

Los recursos financieros que se emplearan para poner en práctica el procedimiento son bajos ya que se cuenta con el equipo necesario y el mismo no requiere de nuevas adquisiciones de equipo ni de cantidades significativas de papelería y útiles.

En cuanto a recursos físicos tampoco se requiere de ninguna inversión ya que en la actualidad se cuenta con los necesarios para poder implementar el procedimiento recomendado.

Se estima que para iniciar la implementación del procedimiento se cuenta con el tiempo necesario, ya que el blindaje de un automóvil si no se sufren de atrasos y se cuenta con todos los materiales necesarios es de aproximadamente 4 semanas para un blindaje normal, niveles I al III y de 6 semanas para los blindajes de mayor nivel.

4.3 Procedimiento para implementar la Propuesta:

Se estableció que la persona más adecuada para llevar la implementación y control del procedimiento es el Contador de la empresa debido al conocimiento que tiene de la empresa y de el proceso, luego se deberá realizar una reunión con todo el personal involucrado incluyendo a los altos funcionarios para darles a conocer el procedimiento y cuál es el papel que juega cada quien para el correcto desarrollo del mismo, posteriormente se realizará un primer caso práctico para determinar si es funcional el procedimiento, el Contador deberá de hacer el recorrido completo del procedimiento y velar porque todas las personas involucradas cumplan con la parte que les corresponde en el tiempo indicado y que se llenen los reportes correspondientes. Si el proceso se adecua a las necesidades y cumple con las expectativas para lo que fue creado, el mismo será implementado de forma inmediata.

4.4 Políticas para la implementación del Procedimiento

Para poder implementar el procedimiento y que el mismo cumpla con las expectativas esperadas es necesaria que se cumplan con las siguientes Políticas:

- La solicitud de requisición de materiales la realizará el jefe del taller a más tardar un día después de recibir el automóvil.
- La Secretaria deberá realizar la cotización de los materiales solicitados por el área de producción un día después de haber recibido la solicitud y deberá trasladarla a la Gerencia General para su aprobación.
- La Gerencia General aprobará la requisición y solicitará al departamento de Contabilidad la emisión de los cheques, la cual los emitirá y enviará a la Gerencia para obtener las firmas para luego trasladarlos a la secretaria y que inicie el proceso de compra de materiales este proceso se deberá realizar en un periodo de 4 horas.
- La secretaria deberá solicitar por teléfono los materiales y si fuera el caso de materiales que no son entregados a domicilio enviará al mensajero a cambiar el cheque y posteriormente este se encarga de comprar los materiales, este proceso se deberá realizar en 3 días.
- El pedido de materiales provenientes del extranjero se deberá realizar un día después de recibir el 50% del anticipo del blindaje al ser liberado el cheque recibido.
- Es responsabilidad del propietario del Proceso el observar las siguientes observaciones:
 - a) Asegurar que se le de la atención adecuada a cada una de las tareas a realizar.
 - b) Dirigir, controlar y mejorar los resultados del proceso.
 - c) Mantener actualizado el proceso.

4.5 Ejecución de la propuesta:

Se realizó un caso práctico para establecer la funcionalidad del procedimiento así como de la implementación de los distintos registros auxiliares.

Para este caso se toma la venta de un blindaje nivel III plus completo, ya que es este tipo de blindaje es el más vendido por la empresa, el mismo se realizó en el automóvil marca BMW, de la línea X5 modelo 2010, por cuestiones de confidencialidad se omite el nombre del cliente.

Para la determinación de los costos se tomará como base el nivel de producción de la empresa que es de cuatro automóviles por mes, el anticipo de este blindaje fue recibido en el mes de Diciembre 2011, y el automóvil se blindó en el mes de Enero de 2012.

4.5.1 Orden de trabajo

Se presenta la orden de trabajo que se realizó al recibir el automóvil en la empresa:



ORDEN DE TRABAJO No. 003012012

DATOS DE LA VENTA			
FECHA DE VENTA:	06 de diciembre de 2011.		
ASESOR/VENTAS:	xxxxxxxx		
FECHA DE INICIO:	Enero de 2012		
FECHA DE ENTREGA:	Enero de 2012.		
COMISIONISTA:	no		
COMISION:	\$:0.00		
DATOS DEL CLIENTE			
Cliente	xxxxxx	Teléfono	xxxxx Celular: xxx Mail xxxxx
Dirección: xxxxxxxx			
DATOS DE LA FACTURA			
Nombre de la Factura: xxxxxxxx			
Dirección xxxxxxxx			
NIT xxxxx-x			
CONDICIONES DE PAGO			

Total de venta	\$ 18,000.00	Q139,500.00	T/C: 7.75
Anticipo	\$. 9,000.00	Q69,750.00	Fecha 06 /12/2011.
saldo	\$ 9,0000.00	Q69,750.00	



DATOS DEL VEHICULO			
MARCA: BMW			
LINEA: X5			
MODELO/AÑO: 2010			
PLACAS No. XXXXXX			
SERIE: XXXXXXXXXXXXX			
DATOS DEL BLINDAJE			
NIVEL BLINDAJE: III PLUS COM.		ESPESOR: 21 MM.	
MARCA DE VIDRIO: SECUR		COLOR VIDRIO: DOS FILT.	
PARTES DEL VEHICULO A BLINDAR			
VIDRIOS COMPLETO	SI	PUERTAS COMPLETAS	SI
PARABRISAS	SI	COMPUERTA TRASERA	SI
PUERTA D. DERECHA	SI	PUERTA D. IZQUIERDA	SI
PUERTA T. DERECHA	SI	PUERTA T. IZQUIERDA	SI
PALETA DERECHA	SI	PALETA IZQUIERDA	SI
PARALES : 8	SI	FALDONES : 4	SI

Vo.Bo. _____

Vo.Bo. _____

Empresa

Cliente

4.5.2 Requisición de Materiales.

Siguiendo el proceso de blindaje se elaboró la siguiente requisición de materiales, en la misma ya se encuentran los precios de los productos después de haberlos cotizados y haber sido aprobados por el Gerente General, los mismos fueron cancelados en su oportunidad a los distintos proveedores:



REQUISICIÓN DE MATERIALES PARA PRODUCCIÓN No.003012012				
DATOS DEL VEHICULO				
MARCA: BMW			Nivel Blindaje: III + COMPLETO	
LINEA: X5			Grosor Vidrios: 21 MM	
MODELO/AÑO: 2010				
Cantidad	DESCRIPCION DEL MATERIAL	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES
20	Tornillos de 1 1/2 * 3/8 completo	Q2.24	Q44.80	Impact
20	Tornillos de 1 1/2 * 1/4 completo	Q1.29	Q25.76	Impact
20	Tuercas de 1 1/2 * 3/8	Q0.22	Q4.48	Impact
20	Tuercas de 1 1/2 * 1/4	Q0.12	Q2.46	Impact
22	Salchichas de SIKA 265	Q124.32	Q2,735.04	Duplex
27	Uretano U428 ESSEX	Q61.60	Q1,663.20	Duplex
40	Cartones de 20"	Q2.97	Q118.72	Lib. Progreso
40	Cartones de 40"	Q5.32	Q212.80	Lib. Progreso
40	Cartones de 60"	Q7.62	Q304.64	Lib. Progreso
20	Resortes para vidrio	Q125.44	Q2,508.80	Uniresortes
28	Masking Tape de 1"	Q11.42	Q319.87	Lib. Progreso
2	Masking Tape Autom. Verde	Q22.40	Q44.80	Impact
2000	Remaches 3/4* 3/16 anchos	Q0.22	Q448.00	Ferretería Colima
2	Galones alcohol industrial	Q39.20	Q78.40	Esporsa

2	Galones de thinner	Q44.80	Q89.60	Ferreca
2	Galones de Barsol	Q73.92	Q147.84	Cefesa
1	Galón de Silicón	Q67.20	Q67.20	Ferreca
12	Bola de Wippe Blanco	Q11.20	Q134.40	Ferreca
8	Libras de electrodo café 3/32	Q13.72	Q109.76	Dist. Los Altos
16	Discos p/corte 4 1/2	Q22.40	Q358.40	Ferretería El Vapor
7	Discos para pulir de 4"	Q22.40	Q156.80	Ferreca
4	Discos para desgastar de 4"	Q35.45	Q141.79	Cefesa
16	Spray Negro	Q22.40	Q358.40	Cefesa
9	Brocas de 13/64 cobalto	Q44.80	Q403.20	Cefesa
9	Brocas de 1/8 cobalto	Q40.32	Q362.88	Novex
8	Sierras para Arco	Q7.45	Q59.58	Ferretería Lewonski
4	Sierras para caladora 6 pzs.	Q10.42	Q41.66	Ferretería El Vapor
8	Hierros Planos 1"* 1/8	Q40.32	Q322.56	Ferretería El Vapor
2	Hierro cuadrado de 1/2	Q44.80	Q89.60	Ferretería El Vapor
4	Rollos de Strech Film	Q89.60	Q358.40	Ferretería El Vapor
2	Rollos de multi tape 2 caras	Q151.20	Q302.40	Plasti Hogar
2	Spray WD-40	Q36.96	Q73.92	Ferreca
2	Super Bonder (lock Lite)	Q90.50	Q180.99	Ferreca
2	Cajas de Poxipol	Q63.17	Q126.34	Ferreca
2	spray de espuma p/tapicería	Q78.40	Q156.80	Ferreca
1	Galón de Pintura anticorrosiva	Q128.80	Q128.80	Ferreca
	TOTAL		Q12,683.10	

Vo. Bo. y Autorizado

Gerencia General

4.5.3. Elaboración de la Hoja Técnica del Costo.

Durante el proceso de blindaje se fue elaborando la hoja técnica del costo conforme se fueron utilizando los materiales, y la misma fue llenada en el área de producción por el jefe de taller y en el área administrativa por el contador general, la cual quedo de la siguiente manera:



HOJA TÉCNICA DE COSTO No. 0003012012				
DATOS DEL VEHÍCULO				
MARCA: BMW			Nivel Blindaje: III Plus Completo	
LINEA: X5			Grosor Vidrios: 21 MM	
MODELO 2010				
CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	TOTALES
DATOS A COLOCAR POR AREA DEPRODUCCIÓN				
20	Tornillos de 1 1/2 * 3/8 completo	Q2.00	Q40.00	
20	Tornillos de 1 1/2 * 1/4 completo	Q1.15	Q23.00	
20	Tuercas de 1 1/2 * 3/8	Q0.20	Q4.00	
20	Tuercas de 1 1/2 * 1/4	Q0.11	Q2.20	
21	Salchichas de SIKA 265	Q111.00	Q2,331.00	
27	Uretano U428 ESSEX	Q55.00	Q1,485.00	
40	Cartones de 20"	Q2.65	Q106.00	
40	Cartones de 40"	Q4.75	Q190.00	
40	Cartones de 60"	Q6.80	Q272.00	
20	Resortes para vidrio	Q112.00	Q2,240.00	
28	Masking Tape de 1"	Q10.20	Q285.60	
2000	Remaches 3/4* 3/16 anchos	Q0.20	Q400.00	
2	Galones alcohol industrial	Q35.00	Q70.00	
2	Galones de thinner	Q40.00	Q80.00	
2	Galones de Barsol	Q66.00	Q132.00	
1	Galón de Silicón	Q60.00	Q60.00	
12	Bola de Wippe Blanco	Q10.00	Q120.00	
8	Libras de electrodo café 3/32	Q12.25	Q98.00	
16	Discos p/corte 4 1/2	Q20.00	Q320.00	

7	Discos para pulir de 4"	Q20.00	Q140.00	
4	Discos para desgastar de 4"	Q31.65	Q126.60	
16	Spray Negro	Q20.00	Q320.00	
9	Brocas de 13/64 cobalto	Q40.00	Q360.00	
9	Brocas de 1/8 cobalto	Q36.00	Q324.00	
8	Sierras para Arco	Q6.65	Q53.20	
4	Sierras para caladora 6 pzs.	Q9.30	Q37.20	
8	Hierros Planos 1"* 1/8	Q36.00	Q288.00	
2	Hierro cuadrado de 1/2	Q40.00	Q80.00	
4	Rollos de Strech Film	Q80.00	Q320.00	
2	Rollos de multi tape 2 caras	Q135.00	Q270.00	
2	Spray WD-40	Q33.00	Q66.00	
2	Super Bonder (lock Lite)	Q80.80	Q161.60	
2	Cajas de Poxipol	Q56.40	Q112.80	
2	spray de espuma p/tapicería	Q70.00	Q140.00	
1	Galón de Pintura anticorrosiva	Q115.00	Q115.00	
1	Bonos/producción, personal taller	Q3,030.00	Q3,030.00	
	TOTAL ÁREA DE PRODUCCIÓN			Q14,203.20
	RESUMEN ÁREA PRODUCCIÓN			
	Total Materia Prima		Q11,173.20	
	Total Gastos de Fabricación			
	Total Mano de Obra		Q3,030.00	
	TOTAL PRODUCCIÓN		Q14,203.20	
CANT.	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	
DATOS A COLOCAR POR ÁREA DE CONTABILIDAD				
5	Paneles Kevlar de Aramida	Q6,787.25	Q33,936.25	
1	Set de Vidrios Nivel III 21 mm	Q38,182.48	Q38,182.48	
1	Alquiler de local	Q8,775.00	Q8,775.00	
1	Servicio de energía eléctrica	Q560.34	Q560.34	
1	Servicio Telefónico	Q896.75	Q896.75	
1	Servicio de Agua potable	Q408.63	Q408.63	
1	Sueldos de personal	Q15,847.59	Q15,847.59	
1	Cuota patronal	Q1,350.50	Q1,350.50	
1	Prestaciones laborales	Q1,095.41	Q1,095.41	
1	Depreciaciones	Q87.37	Q87.37	
1	Gastos diversos	Q435.98	Q435.98	
	TOTAL CONTABILIDAD			Q101,576.30

	TOTAL DEL BLINDAJE			Q115,779.50
	Elabora por área producción:			
	Elabora por área contable:			
	RESUMEN ÁREA CONTABILIDAD			
	Total Materia Prima		Q72,118.73	
	Total Gastos de Fabricación		Q13,609.98	
	Total Mano de Obra Indirecta		Q15,847.59	
	TOTAL CONTABILIDAD		Q101,579.30	
	RESUMEN GENERAL			
	Total Materia Prima		Q83,291.93	
	Total Gastos de Fabricación		Q13,609.98	
	Total Mano de Obra Directa e Indirecta		Q18,877.59	
	TOTAL GENERAL		Q115,779.50	

Para el cálculo de los gastos reportados por el área contable: Alquiler, servicios públicos, sueldos, cuota patronal y laboral, prestaciones, depreciaciones y gastos diversos se tomó el criterio de asignar la cuarta parte del total de los mismos, ya que el nivel de producción en el mes en que se blindó el automóvil del ejemplo, fue de 4 automóviles. Los datos fueron proporcionados por el contador de la empresa en base a los registros contables que se elaboraron durante el mes de enero 2012:

HOJA AUXILIAR DE COSTOS			
Cálculo del Alquiler del Local			
	Dólares	Tipo de cambio	Quetzales
Alquiler de local en Dólares	4,500.00	7.8	35,100.00
El total del alquiler Q35,100.00 se dividió entre las unidades producidas durante el periodo de Estudio que es de 4 dando un valor de Q8,775.00.			

Cálculo de Servicios Públicos			
	Valor	Unidades Producidas	Monto Asignado
Energía Eléctrica	2,241.36	4	560.34
Servicio Telefónico	3,587.00	4	896.75
Agua Potable	1,634.52	4	408.63

Sueldos de Personal			
Los sueldos pagados durante el período de estudio ascienden al valor de Q63,390.36 el cual incluye el sueldo base mínimo, bonificación según Decreto 37-2001 y bonos adicionales			
	Valor	Unidades Producidas	Monto Asignado
Sueldos y bonos	63,390.36	4	15,847.59

Cuota Laboral y Patronal			
La misma se calcula tomando el salario mínimo base sin la bonificación 37-2001, ni los otros bonos devengados, sobre el monto de Q42,636.00.			
	Base	Porcentaje	Valor
Cuota Patronal	42,636.00	12.67	5,401.98
Monto Asignado	Valor	Unidades Producidas	Monto Asignado
Cuota Patronal	5,401.98	4	1,350.50

Otros Gastos			
	Valor	Unidades Producidas	Monto Asignado
Prestaciones Laborales	4,381.64	4	1,095.41
Depreciaciones	349.48	4	87.37
Gastos Diversos	1,743.92	4	435.98

4.5.4 Determinación de la ganancia del blindaje.

Valor de la venta sin IVA.	100%	Q.124,553.57
Valor total del costo	93.3%	<u>Q.116,294.33</u>
Ganancia por blindaje	6.7%	<u>Q. 8,259.24</u>

El valor de la venta fue de \$18,000.00 y se facturo al tipo de cambio 7.75 por dólar.

4.5.5 Partidas Contables

LIBRO DIARIO		Partida No. 1	
CUENTA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	Banco	Q69,750.00	
	Anticipos de Clientes		Q69,750.00
	Saldos Conciliados	Q69,750.00	Q69,750.00
Registro del anticipo del 50% del Blindaje según O/T 003012012			

LIBRO DIARIO		Partida No. 2	
CUENTA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	Costo de Producción		
	Compra de Materia Prima	Q83,291.93	
	Gastos de Administración y producción		
	Mano de Obra		
	Sueldos y Salarios	Q15,847.59	
	Bonos	Q3,030.00	
	Prestaciones Laborales	Q1,095.41	
	Cuota Patronal	Q1,350.50	
	Gastos de Fabricación		
	Alquileres	Q8,775.00	
	Energía Eléctrica	Q560.34	
	Servicio Telefónico	Q896.75	
	Agua	Q408.63	
	Depreciaciones	Q87.37	
	Otros Gastos		
	Gastos Diversos	Q435.98	

	Iva Crédito		
	Iva por Cobrar	Q13,893.54	
	Bancos		Q129,673.04
	Saldos Conciliados	Q129,673.04	Q129,673.04
Registro de Materia Prima, Gastos de Fabricación y Mano de Obra según O/T 003012012			

LIBRO DIARIO			
Partida No. 3			
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	Bancos	Q69,750.00	
	Anticipo de Clientes	Q69,750.00	
	Iva Por Pagar		Q14,946.43
	Ventas		Q124,553.57
	Saldos Conciliados	Q139,500.00	Q139,500.00
Registro de Venta de Blindaje según O/T 003012012			

4.5.6 Comparación de la forma del cálculo del costo de un blindaje

ANTES	DESPUES
El blindaje de un automóvil no se conocía en forma particular y el mismo se determinaba acumulando todos los gastos y costos y el resultado se dividía por el total de automóviles producidos en un determinado periodo.	Se estableció un procedimiento y sus cuadros auxiliares que permite conocer el precio del blindaje por automóvil.
Se desconocía la ganancia o pérdida por blindaje de automóvil.	Ahora, se conoce el monto de ganancia o pérdida por automóvil blindado al momento de finalizar el proceso de producción.
En caso de atrasos en la producción se desconocía si había pérdida o ganancia.	El nuevo procedimiento permite saber la pérdida o ganancia por blindaje, en caso de que existan atrasos en la entrega de los automóviles.

Conclusiones

1. La empresa no puede establecer el costo total de un blindaje para un automóvil en los diferentes niveles de protección y por esta situación desconoce si los porcentajes de ganancia que están obteniendo son satisfactorios.
2. No existe implementado un adecuado procedimiento ni registros auxiliares que permitan determinar el costo de blindaje de un automóvil el cual permita lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que posee la empresa.
3. Le empresa desconoce si se están aprovechando de una forma eficiente y optima los recursos que posee, ya que desconoce cuánto material se aprovecha o desaprovecha durante el proceso de producción
4. Falta de control internos específicos por área, esta situación es creada debido a que no existen manuales y procedimientos que permitan establecer los puntos y personas que lleven a cabo un buen control interno y en algunos casos la falta de segregación de actividades es causa de lo mismo.
5. La empresa no cuenta con metas ni planes de ventas bien definidos, situación generada debido a que las autoridades de la misma no han tomado ninguna acción y no se cuenta con las políticas necesarias para incrementar las ventas.
6. La empresa no cuenta con planes ni análisis financieros adecuados, la causa de esta situación radica en que los altos mandos de la empresa no les interesa este tipo de análisis y no elaboran planes para que esta información sea de utilidad para la toma de decisiones y con ello se pueda hacer una planificación que permita aprovechar mejor los recursos.
7. No se cumplen con las fechas de entrega de los servicios ofrecidos al realizar las ventas, esta situación es ocasionada por diferentes factores entre los más significativos se tienen los siguientes: Por falta de pago en tiempo a los proveedores, retraso en la compra de insumos para el blindaje y retraso en las importaciones de los insumos provenientes del extranjero.

Recomendaciones

1. Establecer el costo total de un blindaje para automóvil en los diferentes niveles de protección a través de la creación de un procedimiento que le permita determinar si los porcentajes de ganancia que está obteniendo son satisfactorios.
2. Se propone a la directiva de la empresa como producto de esta práctica implementar el procedimiento y los reportes auxiliares desarrollados durante la misma ya que esto le permitirá conocer el costo total que se invierte en la prestación de los servicios de blindaje y así poder fijar a corto y mediano plazo objetivos y metas.
3. Que la empresa utilice como método de costos el de Orden Especifica de Fabricación, ya que es el que más se adecua a las necesidades de la misma y le permite acumular los costos de producción de acuerdo a las especificaciones del cliente.
4. Realizar una efectiva segregación de funciones de todo el personal de la empresa asignando las funciones que cada puesto requiere, con una constante supervisión para que las políticas y procedimientos de control interno sean efectivos.
5. Que los directivos de la empresa busquen una asesoría especializada que les permita elaborar y ejecutar un plan de acción orientado a la disminución de riesgos y a la generación de información financiera adecuada y oportuna para la toma de decisiones.
6. Crear una planificación adecuada de pagos a proveedores que permita garantizar la entrega oportuna de los insumos necesarios para el blindaje y velar porque los ingresos obtenidos de las ventas sean empleados con prioridad en los compromisos contraídos, así como la creación de una planificación eficiente y controlada en las compras de insumos para que sean adquiridos en el momento oportuno y esto no sea motivo de atraso en el área de producción.

Referencias Bibliográficas

1. Código de Comercio de Guatemala. Decreto Ley 2-70 del Congreso de la República.
2. Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, Decreto 26-92 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo 206-2004
3. Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA) y su Reglamento, Decreto 27-92,
4. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala
5. Rosenberg, J.M. (1989). Diccionario de Administración y Finanzas. España Biblioteca Master Centrum, Grupo Editorial Océano
6. Reyes Ponce, Agustín. (1981). Administración de Personal. México Limusa. S.A. de C.V
7. Monografía.com (enero, 2011), consultado el 12 de agosto 2011 de:
<http://www.monografias.com/trabajos15/costos-clasificacion/costos-clasificacion.shtml#DEFIN>
8. De Anda Hernández, L.A. (2007) Texto para la asignatura de Contabilidad de costos. México Instituto Politécnico Nacional.
9. Perdomo, M. (2006) *Contabilidad VI Costos II*.
10. Ruiz, A. (2004). *Diccionario de términos contables*.
11. Ventura, B. y González S. (2010). Contabilidad General y Tesorería.
12. Besley S. y Brigham E. (2001) Fundamentos de Administración financiera. México, McGraw-Hill.

**CRONOGRAMA DE TRABAJO A DESARROLLARSE
DEL 03/08/11 AL 03/12/11**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA LA EMPRESA
SECURGLASA**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	TRABAJO DE CAMPO																			
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Contacto inicial	■																			
2 Análisis preliminar		■																		
3 Entrevista/observación			■																	
4 Cuestionario				■																
5 Análisis de documentos					■															
6 Recopilación de Información financiera						■														
7 Recopilación Información Área de producción							■													
8 Planeación de práctica Empresarial Dirigida								■												
Revisión y Corrección de Plan de práctica Dirigida									■											
9 Presentación de propuesta										■										
10 Implementación de Propuesta											■									
11 Producto Final																			■	

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de Orden de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO No.

DATOS DE LA VENTA

FECHA DE VENTA:

ASESOR/VENTAS:

FECHA DE INICIO:

FECHA DE ENTREGA:

COMISIONISTA:

COMISION:

DATOS DEL CLIENTE

Cliente	Teléfono	Celular:	Mail
---------	----------	----------	------

Dirección:	teléfono	celular	mail
------------	----------	---------	------

DATOS DE LA FACTURA

Nombre de la Factura:

Dirección

NIT

CONDICIONES DE PAGO

Total de venta	\$	Otro:
----------------	----	-------

Anticipo	\$.	Fecha
----------	-----	-------

saldo	\$
-------	----

Vo.Bo. _____

Vo.Bo. _____

Empresa

Cliente

DATOS DEL VEHÍCULO			
MARCA			
LINEA			
MODELO/AÑO			
PLACAS No.			
SERIE			
DATOS DEL BLINDAJE			
NIVEL BLINDAJE:		ESPESOR:	
MARCA DE VIDRIO:		COLOR VIDRIO:	
PARTES DEL VEHÍCULO A BLINDAR			
VIDRIOS COMPLETO	SI	PUERTAS COMPLETAS	SI
PARABRISAS	SI	COMPUERTA TRASERA	SI
PUERTA D. DERECHA	SI	PUERTA D. IZQUIERDA	SI
PUERTA T. DERECHA	SI	PUERTA T. IZQUIERDA	SI
PALETA DERECHA	SI	PALETA IZQUIERDA	SI
PARALES	SI	FALDONES	SI
CORONA	SI	PARED DE FUEGO	SI
TECHO	SI	PISO	SI

Vo.Bo. _____

Empresa

Vo.Bo. _____

Cliente

Anexo 2

Modelo de Requisición de materiales para producción

REQUISICIÓN DE MATERIALES PARA PRODUCCIÓN No. _____				
DATOS DEL VEHICULO				
MARCA:			Nivel Blindaje:	
LINEA:			Grosor Vidrios:	
MODELO/AÑO:			Elaboro:	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	OBSERVACIONES

Vo. Bo. _____

Gerencia General

Anexo 3

Hoja Técnica del Costo

HOJA TÉCNICA PARA EL CALCULO DEL COSTO				
DATOS DEL VEHÍCULO				
MARCA:			Nivel Blindaje:	
LINEA:			Grosor Vidrios:	
MODELO		AÑO		
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	TOTALES
DATOS A COLOCAR POR AREA DE PRODUCCIÓN				
	TOTAL AREA DE PRODUCCIÓN			
	RESUMEN ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	Total Materia Prima			
	Total Gastos de Fabricación			
	Total Mano de Obra			
	TOTAL PRODUCCIÓN			

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
DATOS A COLOCAR POR AREA DE CONTABILIDAD				
	TOTAL CONTABILIDAD			
	RESUMEN ÁREA DE CONTABILIDAD			
	Total Materia Prima			
	Total Gastos de Fabricación			
	Total Mano de Obra			
	TOTAL CONTABILIDAD			
	RESUMEN GENERAL			
	Total Materia Prima			
	Total Gastos de Fabricación			

	Total Mano de Obra			
	TOTAL GENERAL			
ELABORADO POR:				
ELABORADO POR:				

Anexo 4

Cuestionarios utilizados para la Evaluación Integral

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿Cuáles es la misión y visión de la Empresa?

2. ¿Están por escrito?

3. ¿Están bien definidas?

4. ¿Es conocida por todo el personal de la empresa?

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa: sociales, económicos y de servicio?

2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización?

3. ¿Están por escrito?

4. ¿Están bien definidos?

5. ¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?

6. ¿Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?

7. ¿Son consistentes en relación con las expectativas nacionales?

8. ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?

9. ¿Son susceptibles de alcanzarse?

10. ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?

11. ¿Existe un proceso definido para la determinación de los objetivos y programas?

12. ¿Participan en su formulación los mandos medios y superiores?

13. ¿Está el grupo preparado para definir objetivos y elaborar programas?

14. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?

15. ¿Existe unidad y congruencia entre objetivos, organización, base jurídica y programas de la institución?

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?

2. ¿A qué plazos?

3. ¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?

4. ¿Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?

5. ¿Qué planes se tienen a corto y a largo plazos?

6. ¿Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?

7. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?

8. ¿Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?

9. ¿Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?

10. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?

11. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

2. ¿Existe un organigrama general y/o particular?

3. ¿Cuál es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama?

4. ¿La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazos?

5. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?

6. ¿La estructura de organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?

7. ¿Existe un manual de organización?

8. ¿Coincide la organización formal con la organización real?

9. ¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa?

10. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?

11. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

12. ¿Se dispone de base legal?

13. ¿Se dispone de reglamento interno de operación?

14. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

15. ¿Existe duplicidad de funciones?

16. ¿Qué funciones se pueden eliminar?

17. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?

18. ¿Qué funciones se pueden crear?

19. ¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?

20. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?

21. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?

22. ¿Son sometidas a un nivel superior sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?

23. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?

24. ¿Existen normas de funcionamiento interno?

25. ¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?

26. ¿Se busca la especialización del empleado?

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?

2. ¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen Un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?

3. ¿Se actualizan periódicamente?

4. ¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?

5. ¿Están actualizados?

6. ¿Son adecuados y suficientes?

7. ¿Deben ser modificados y/o optimizados?

8. ¿Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?

9. ¿Están en proceso de elaboración?

10. ¿Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área?

11. ¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la Simplificación, modernización y estandarización?

12. ¿Los procedimientos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llenado?

13. ¿Para el desarrollo de los procedimientos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?

14. ¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?

15. ¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?

16. ¿Cómo se les dan a conocer?

17. ¿Existen procedimientos o sistemas mecanizados?

18. ¿Cuáles?

19. ¿Se realizan estudios con la finalidad de analizar qué sistemas y procedimientos es posible mecanizar?

20. ¿Las formas de registro y de control fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa?

21. ¿El llenado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?

22. ¿Se cuenta con un catálogo de formas?

23. ¿Con qué frecuencia se actualiza el catálogo de formas?

24. ¿Se analiza la aplicación real de las formas que contiene el catálogo y se evalúa su funcionamiento?

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?

2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?

3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?

4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?

5. ¿Se práctica examen médico?

6. ¿Se hacen pruebas psicométricas?

7. ¿Los supervisores hacen pruebas prácticas?

8. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?

9. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?

10. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:

- | | | | | |
|-----------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| a. Capacidad teórica? | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| b- Experiencia? | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| c. Integridad? | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| d. Dinamismo | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Se adaptan las personas a las funciones o las funciones a las personas?

12. ¿Se colocará a la persona adecuada al puesto adecuado?

13. ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la empresa como al puesto que van a desempeñar?

14. ¿Se capacita a los operarios?

15. ¿Cuántas personas forman la empresa?

16. ¿Cuántas personas hay por áreas?

17. ¿Cuántas personas forman la empresa?

18. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?

19. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes?

20. ¿Con qué periodicidad se revisa?

- Mensual
- Semestral
- Anual
- Otro (especifique) _____

21. ¿Cuántos empleados hay en la empresa que sean de:

- Base ()
- Confianza ()
- Temporal ()
- Honorarios ()
- Otros ()

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA

INSTRUCCIONES:

- A continuación encontrará una serie de interrogantes relacionadas con las funciones y atribuciones sobre el manejo y control
- Si el espacio de cada ítem no es suficiente, utilice papel adicional y adjúntelo.
- Si considera conveniente, adjunte otro tipo de documento.

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de un despacho externo?

2. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?

3. ¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?

4. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?

5. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etcétera?

6. ¿La organización contable y los registros estadísticos responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?

7. De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la empresa y con qué periodicidad?

- balance general

Mensual
Semestral
Anual
Otro (especifique) _____

- Estado de resultados

Mensual
Semestral
Anual
Otro (especifique) _____

- Estado de origen y aplicación de recursos

Mensual
Semestral
Anual
Otro (especifique) _____

- Posición de caja

Mensual
Semestral
Anual
Otro (especifique) _____

- Otros (especifique)

8. ¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?

9. ¿Hay un manual de contabilidad general?

10. ¿Se cuenta con un manual de contabilidad de costos?

11. ¿Existe un sistema presupuestal?

12. ¿Se cuenta con un sistema de Costos en la empresa?

13. ¿Quién es el responsable determinación de los costos en la empresa?

14. ¿Con qué frecuencia se evalúan y revisan los costos de la empresa?

15. ¿Qué medidas se toman con los resultados?

16. ¿Qué áreas o funciones cuentan con un sistema de costos (ventas, producción, personal, etcétera)?

17. ¿Existe algún procedimiento par determinar los costos de producción?

Fecha de Entrevista _____

Cargo del Entrevistado _____