

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



**Implementación de Buenas Prácticas para el Manejo y Control
de Inventarios en la Empresa Dorados Proyectos, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Esmeralda Claribel Archila Aceituno

Guatemala, octubre 2013

**Implementación de Buenas Prácticas para el Manejo y Control
de Inventarios en la Empresa Dorados Proyectos, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Esmeralda Claribel Archila Aceituno

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj, (**Asesor**)

Licda. Dina Noemi Pérez Mejía, (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

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

Licda. Celia Ruth Lemus Quevedo
Examinadora

Licda. Myrna Lizzette Ávalos Paiz
Examinadora

Lic. Mynor Roel Godínez de León
Examinador

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Asesor

Licda. Dina Noemi Pérez Mejía
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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.00112.2012-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE DEL 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj tutor y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA DORADOS PROYECTOS, S.A.”, presentado por la estudiante Esmeralda Claribel Archila Aceituno y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00485 de fecha 11 de Septiembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.



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

Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

Guatemala, 22 de junio de 2012

Señores
Licenciado César Augusto Custodio Cobar
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de Buenas Prácticas para el Manejo y Control de Inventarios en la Empresa Dorados Proyectos, S.A.”** realizado por la estudiante ESMERALDA CLARIBEL ARCHILA ACEITUNO, carné número 1118723 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de NOVENTA (90) puntos sobre 100.

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

Atentamente,


f. Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Contador Público y Auditor
Colegiado No. CPA-1682

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 Buenas Prácticas para el Manejo y Control de Inventarios en la Empresa Dorados Proyectos, S.A”** realizado por **ESMERALDA CLARIBEL ARCHILA ACEITUNO**, 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.


Lidia Dina Noemi Pérez Mejía
Colegiada No. 14820



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 284.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante ARCHILA ACEITUNO, ESMERALDA CLARIBEL con número de carné 1118723 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 once días del mes de septiembre del año dos mil doce.-----

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil doce.-----

Atentamente,

M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Zolla de Poggio
cc: Archivo.

Agradecimiento y Dedicatoria

A Dios

Por todas las bendiciones que le ha dado a mi vida y por permitirme cerrar este capítulo. Gracias por tu infinito amor y misericordia.

A mis padres

Por su gran amor, por creer en mí y estar siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente.

A mis hermanas y hermanos

Por ser siempre la guía en mi vida y estar conmigo en los momentos de tristezas y alegrías.

A mis sobrinos

Llenan de luz y alegría nuestras vidas. Gracias por su amor tan genuino.

A mis amigos

Por su amistad que tiene un valor incalculable. Dios los bendiga.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.1.1 Misión	01
1.1.2 Visión	02
1.1.3 Compromiso	02
1.1.4 Estructura Organizacional	02
1.1.5 Marco Tributario	04
1.2 Planteamiento del Problema	06
1.2.1 Pregunta de investigación	06
1.3 Justificación	07
1.4 Objetivos	07
1.4.1 Objetivo General	07
1.4.2 Objetivos Específicos	07
1.5 Alcances y Límites	08
1.5.1 Alcances	08
1.5.2 Límites	08
1.6 Marco Teórico	08
1.6.1 Empresa	08
1.6.2 Empresa de Construcción	09
1.6.3 Inventarios (NIC 2)	10
1.6.4 Tipos de Inventario	13
1.6.5 Métodos de Valuación de Inventarios	14
1.6.6 Reconocimiento del Costo	16
1.6.7 Información a Revelar en los Estados Financieros	17
1.6.8 Administración de los Inventarios	18

1.6.9	Control Interno de Inventarios	20
-------	--------------------------------	----

Capítulo 2

2.1	Metodología	23
2.1.1	Tipo de Investigación	23
2.1.2	Sujetos de la Investigación	23
2.1.3	Instrumentos	23
2.1.4	Diseño de la Investigación	23
2.1.5	Aporte Esperado	24

Capítulo 3

3.1	Presentación de Resultados y Análisis de la Investigación	25
3.1.1	Condición de la Empresa	25
3.1.2	Control Interno para el Manejo de Inventarios	27
3.1.3	Análisis FODA	30
3.2	Políticas y Procedimientos	30
3.3	Análisis Financiero	31
3.3.1	Políticas Contables	31
3.3.2	Estados Financieros	32
3.3.3	Razones Financieras	38
3.3.4	Sistema Contable Existente	41
3.4	Aspectos Fiscales	41
3.4.1	Impuesto Sobre la Renta (ISR)	42
3.4.2	Impuesto al Valor Agregado (IVA)	43
3.4.3	Impuesto de Solidaridad (ISO)	43
3.4.4	Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)	43
3.5	Impacto Financiero y Fiscal por Deficiencias en Inventarios	43

Capítulo 4	
4.1 Propuesta de Solución o Mejora	46
4.1.1 Implementación de Políticas y Procedimientos	46
4.1.2 Control Interno	49
4.1.3 Sistema Financiero-Contable Integrado	52
4.2 Viabilidad del Proyecto	55
Cronograma de trabajo	56
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias	59
Anexos	60

Índice de Cuadros

Cuadro No.1	Organigrama	04
Cuadro No.2	Estado de Situación Financiera - Activo	33
Cuadro No.3	Estado de Resultados	35
Cuadro No.4	Estado de Flujo de Efectivo	37
Cuadro No.5	Índice de Solvencia	38
Cuadro No.6	Índice de Solvencia Inmediata	39
Cuadro No.7	Índice de Liquidez	39
Cuadro No.8	Rotación de Inventarios	40
Cuadro No.9	Índice de Endeudamiento	40
Cuadro No.10	Margen de Utilidad Bruta	41
Cuadro No.11	Matriz de Riesgos y Controles	50
Cuadro No.12	Control de Pedido de Materiales	51
Cuadro No.13	Bitácora de Existencia de Materiales	51

Resumen

Para la presente investigación se eligió a la empresa *Dorados Proyectos, S.A*, ubicada en el Boulevard Principal San Cristóbal 16-70, Zona 8 de Mixco, Plaza Los Manantiales, la cual se dedica a la construcción de proyectos habitacionales.

Dentro del proceso de evaluación integral se observaron deficiencias importantes en el área de inventarios. Falta de políticas y procedimientos, así como un adecuado sistema de control interno; por lo que se consideró importante presentar una propuesta sobre el adecuado manejo y control de los inventarios.

El método de investigación utilizado comprende diferentes técnicas de investigación, de campo y documental. Se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa y sus bodegas de materiales, se realizaron entrevistas y cuestionarios al personal de compras, contabilidad y bodega. Se hizo un recorrido de los procesos de compras, inventarios y pago a proveedores.

La propuesta presentada contiene las políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios. La implementación de un kárdex que registre los ingresos, salidas y existencias en bodega de materiales. Así como la identificación de riesgos y controles que le permitirán a la Empresa mejorar su sistema de control interno.

Introducción

La presente Práctica Empresarial Dirigida (PED) fue desarrollada en el área de inventarios de la empresa *Dorados Proyectos, S.A.* la cual se dedica a la construcción de proyectos habitacionales. El objetivo principal de esta Práctica es identificar las debilidades que actualmente existen en el manejo y control del inventario de materiales así como proponer soluciones para el fortalecimiento del sistema de control interno y hacer más eficientes los procesos relacionados con esta área. Implementación de controles que provean seguridad razonable sobre la información reflejada en los estados financieros, que garanticen la salvaguarda de sus activos y que a la vez permitan que los flujos de procesos sean ágiles, oportunos y eficientes.

Los inventarios puede decirse que son el alma de la Empresa. Constituyen el centro de todo el esfuerzo productivo y la principal fuente de ingresos. Sin embargo, son susceptibles de acumular errores de criterios en áreas tan importantes como: las ventas, el costo, el nivel de inventarios que debe mantenerse para satisfacer las entregas y el riesgo de pérdida o deterioro.

El Capítulo uno, contiene la descripción y antecedentes de la empresa, el planteamiento de la problemática identificada en la evaluación integral, las justificaciones y objetivos de la investigación, así como el marco referente al manejo y control de los inventarios.

En el Capítulo dos, se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la práctica, los instrumentos de evaluación utilizados y el alcance de la misma.

El Capítulo tres, presenta los resultados de la evaluación del control interno realizada a la empresa, análisis de la información financiera y marco tributario de la misma.

El Capítulo cuatro, contiene la propuesta a cada una de las deficiencias de procesos y control interno identificadas; así como la viabilidad de su implementación a corto o mediano plazo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes en función de la investigación realizada, bibliografía, cronograma y anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa *Dorados Proyectos, S.A.*, la cual fue fundada el 10 de enero de 2001 como sociedad anónima, según acta constitutiva y de conformidad con las leyes vigentes en Guatemala. Sus oficinas centrales están ubicadas en el Boulevard Principal San Cristóbal 16-70, Zona 8 de Mixco, Plaza Los Manantiales.

El capital autorizado, suscrito y pagado está representado en 2,000 acciones con un valor nominal de Q1,000 cada una, haciendo un total de Q2,000,000. En noviembre de 2010, en asamblea extraordinaria, se realizó una aportación de Q3,000,000 en concepto de ampliación de capital autorizado y pagado por parte de los accionistas, dividido en 3,000 acciones más con valor de Q1,000 cada una.

La Patente de Comercio describe el objeto de la empresa, siendo sus principales operaciones: la planificación, promoción, construcción, arrendamiento y venta de todo tipo de viviendas; así como centros de recreación, centros comerciales, bóvedas, edificios y terrenos. La empresa actualmente se encuentra desarrollando la primera fase de un proyecto habitacional que consta de un estimado de 400 viviendas, dirigido a un sector de la población con nivel económico medio.

Como parte de sus aspectos organizacionales cuenta con una visión, misión y compromiso institucionales:

1.1.1 Misión

“Planificar y desarrollar proyectos habitacionales de calidad, a precios accesibles, con altas normas de seguridad; para proveer a las familias guatemaltecas de una vivienda digna, contribuyendo a disminuir el déficit habitacional e integrarles en hogares confortables con todos sus servicios, dentro de un ambiente seguro que permita una sana convivencia y recreación.”

1.1.2 Visión

“Ser el principal asesor y soporte en el campo de la construcción y el mayor desarrollador de proyectos habitacionales en toda Guatemala, con el fin de ser el mejor paliativo del déficit habitacional.”

1.1.3 Compromiso

“Brindarle a cada uno de nuestros clientes la adquisición de viviendas con acabados espectaculares, la más alta tecnología en sistemas de construcción, un ambiente ecológico, estándares de calidad en la utilización de materiales para la construcción de las viviendas, sistemas de seguridad en cada uno de nuestros proyectos.”

1.1.4 Estructura Organizacional

Dorados Proyectos, S.A. cuenta con la siguiente estructura organizacional:

- a) **Junta de Accionistas:** Es el órgano superior de la empresa y está integrado por los accionistas. Es donde se toman las decisiones claves para la marcha y funcionamiento de la empresa.

- b) **Consejo de Administración:** Es el órgano de administración, organización de la empresa y tiene bajo su cargo la dirección de los negocios de la misma. Es el encargado de definir las principales políticas y estrategias sobre el negocio.

- c) **Gerente General:** Es el responsable de administrar las operaciones de la empresa. Vela por todas las funciones de mercadeo y ventas, así como de liderar y coordinar las funciones de planificación estratégica de la empresa. Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con los objetivos y proyecciones anuales. Es el principal responsable de la relación con los clientes y proveedores.

- d) **Despacho Jurídico:** Tiene como finalidad brindar asesoría en materia legal. La legalización de documentos y la formalización de compra-venta y créditos

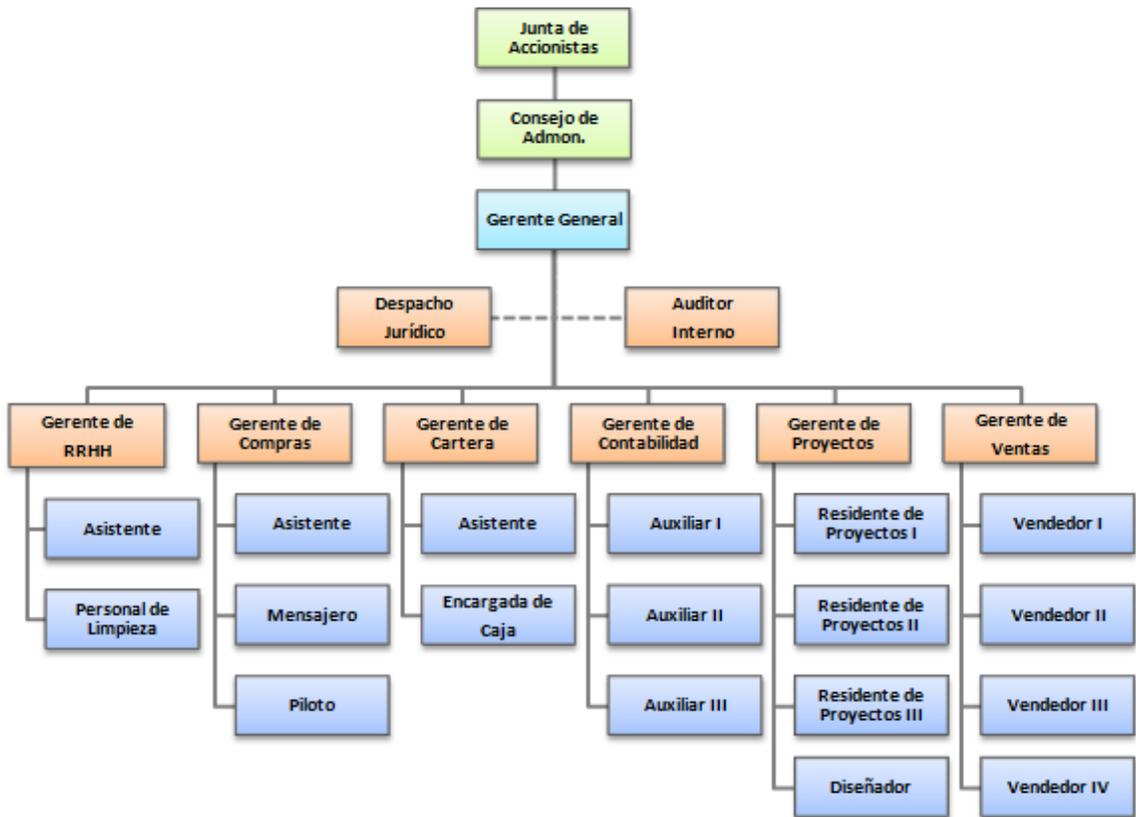
hipotecarios y fiduciarios de la empresa. Elaborar contratos de unificación y desmembración de fincas.

- e) **Auditor Interno:** Responsable de coordinar las auditorías de estados financieros y revisión del control interno. Elaborar informe sobre la información financiera de la empresa, presentado los resultados a la asamblea de accionistas.
- f) **Gerencia de Recursos Humanos:** Conformado por tres personas, encargadas del proceso de reclutamiento, selección, contratación y administración del recurso humano y tiene la responsabilidad del cumplimiento de las demás obligaciones laborales.
- g) **Gerencia de Compras:** Tiene bajo su cargo todo lo relacionado con las adquisiciones de materiales y productos, así como la negociación con los proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra (condiciones comerciales, requisiciones de materiales, órdenes de compra y trámites de pago).
- h) **Gerencia de Cartera:** Entre sus actividades principales está el control y administración de la cartera de créditos, atención y asesoría a clientes sobre calificación para financiamiento, recepción de reservas y enganches; así como las programaciones de entregas de vivienda y desembolsos de créditos en bancos.
- i) **Gerencia de Contabilidad:** Integrado por cuatro personas, teniendo a su cargo el registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables que afectan el resultado de los estados financieros de cada ejercicio, presentación de informes para la toma de decisiones por parte de la asamblea de accionistas.
- j) **Gerencia de Proyectos:** Gerencia encargada del diseño y elaboración de planos, supervisión y ejecución de la obra física.

- k) **Gerencia de Ventas:** Es el área encargada de la promoción y venta de los proyectos habitacionales, así como la atención de los clientes y asesoría sobre el proceso de negociación de la vivienda.

Cuadro No. 1
ORGANIGRAMA

Dorados Proyectos, S.A.



Fuente: Elaboración propia

1.1.5 Marco Tributario

La empresa *Dorados Proyectos, S.A.* está inscrita en el siguiente régimen tributario-fiscal:

a) Código de Comercio (Decreto 2-70)

La empresa como comerciante está obligada según el código a llevar contabilidad en forma ordenada mediante registros o libros de inventario, diario, mayor y balances.

Estos registros podrán llevarlos en forma manual o mecanizada y deben estar autorizados por el Registro Mercantil.

Cumpliendo con lo establecido en el Artículo 337 del Código de Comercio la empresa cuenta con patente de sociedad y empresa, ambas extendidas por el Registro Mercantil; lleva contabilidad completa según el Artículo 368 y su información financiera esté expresada en moneda nacional (Artículo 369).

b) Código Civil (Decreto Ley 106)

Como persona jurídica (Artículo 15) la empresa está sujeta a lo convenido en la escritura constitutiva o en sus estatutos debidamente aprobados según el Artículo 19 y es civilmente responsable de los actos de sus representantes. Cuenta con un domicilio legal, establecido en su escritura de constitución y patentes (Artículo 38).

c) Leyes Tributarias Específicas

De acuerdo con el Código Tributario, la empresa lleva contabilidad completa, sus registros contables al día y está afecta a los siguientes impuestos: al 31% del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92), 12% del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) y al Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008).

d) Código de Trabajo (Decreto 1441)

Como lo establece el Código de Trabajo, el personal de la empresa cuenta con un contrato individual de trabajo y se rigen bajo un reglamento interno de trabajo. La remuneración salarial es mensual y bajo las condiciones actuales de salario mínimo. La jornada laboral es de ocho horas diarias de lunes a viernes para el personal administrativo. El personal de obra adicionalmente labora el sábado de ocho a doce horas.

1.2 Planteamiento del Problema

El diagnóstico integral específico abarcó la evaluación de los procesos compras y contrataciones, pago a proveedores y manejo de inventarios; siendo este último en donde se identificaron las deficiencias de control más importantes que pueden impactar de forma significativa en la información financiera de la empresa así como la salvaguarda de sus inventarios.

Ante la falta de control interno y de buenas prácticas en el manejo de inventarios, como: conteos físicos periódicos, mantenimiento eficiente de compras y adecuado almacenamiento; pone en alto riesgo la salvaguarda de los mismos en cualquier empresa.

Las deficiencias importantes encontradas fueron:

- a) El sistema contable permite modificar las existencias y los precios unitarios de los materiales.
- b) Falta de revisión del registro íntegro de las compras.
- c) No se realizan inventarios físicos periódicos.
- d) No se lleva un registro en kárdex o bitácora de las existencias.

Estas deficiencias no permiten garantizar la integridad de las cuentas de inventario y costos reflejadas en los estados financieros, así como la existencia física de los inventarios.

Asimismo, la empresa no cuenta con un sistema de control interno diseñado a la medida de sus procesos relevantes. Los controles existentes han sido implementados de forma empírica y en su mayoría se realizan manualmente sin que exista una revisión periódica de su cumplimiento.

1.2.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los riesgos financieros que afronta una empresa de construcción ante la falta de un adecuado manejo y control de inventarios?

1.3 Justificación

Derivado de los resultados obtenidos en la evaluación realizada a la empresa *Dorados Proyectos, S.A.* en donde se identificó deficiencias importantes en el proceso Manejo de Inventarios, hace evidente el alto riesgo que existe de que, tanto la información financiera generada a partir de este rubro como las existencias físicas de los inventarios, no sean confiables.

El proceso de inventarios es único debido a la estrecha relación con otros procesos de operación y a la complejidad de sus transacciones, lo que lo hace susceptible de errores o irregularidades que impacten de forma significativa.

Es responsabilidad de toda empresa llevar un adecuado registro de sus operaciones e implementar un sistema de control interno acorde a sus necesidades; que garanticen y den confiabilidad a la información suministrada en sus estados financieros, que la misma esté de acuerdo con las normas locales, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas de Información Financiera (NIIF).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer a la empresa un sistema de control interno para el manejo, salvaguarda, custodia y adecuado registro de inventario de materiales, que le permita minimizar los riesgos existentes tanto de robo o daño como de optimización de recursos por desperdicio y obsolescencia, a través de controles preventivos, detectivos y/o correctivos que puedan implementarse y en consecuencia garantizar la integridad de la información reflejada en los estados financieros.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Definir y documentar en un formato de políticas y procedimientos el manejo y control de inventarios, desde la requisición de materiales por parte del encargado de bodega,

el ingreso y egreso de los materiales a bodega, hasta el registro en bitácora de control de existencias. Así mismo, la identificación de riesgos y controles del proceso.

- b) Elaborar matriz de riesgos y controles que ayude a hacer más eficiente el sistema de control interno que actualmente existe, que provea mayor confiabilidad de la información financiera y la salvaguarda de sus inventarios.
- c) Proponer un sistema financiero-contable integrado que permita obtener información actualizada así como que cuente con mejores niveles de seguridad.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

Se evaluó el proceso y control para el manejo de inventarios de la empresa *Dorados Proyectos, S.A.* Asimismo se analizaron los estados financieros comparativos a diciembre 2009 y 2010; y se realizó inspección física de la bodega.

1.5.2 Límites

Toda la información fue requerida al personal administrativo de la empresa, se tuvo acceso a la bodega y sistema contable, no existiendo ninguna limitación en el alcance de la evaluación, excepto porque no se autorizó por parte de la gerencia utilizar el nombre de la Empresa.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Empresa

Según la Enciclopedia de Economía la empresa es un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir, y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa. En el sistema capitalista o de economía de mercado, el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio o lucro.

La imagen que habitualmente se tiene de la empresa suele corresponder con sus aspectos externos y no con su verdadero contenido. La empresa es algo más que un simple conjunto de bienes materiales, es un sistema de coordinación central; una unidad de dirección o planificación.

Las empresas pueden ser clasificadas atendiendo a sus diferentes criterios.

- a) **Por su tamaño:** pequeñas, medianas o grandes.
- b) **Por su capital:** privadas, públicas, sociales o cooperativas.
- c) **Por su actividad** productiva: comerciales, industriales o de servicio.

1.6.2 Empresa de Construcción

El campo de la construcción es muy amplio ya que hay distintas formas de construir y a su vez distintos tipos de materiales para edificar.

Las empresas de construcción suelen manejarse de forma muy detallada a la hora de edificar un proyecto, en especial si se trata de grandes complejos, siguiendo ciertos criterios o pasos de forma ordenada.

En *Dorados Proyectos, S.A.* se realizan los siguientes pasos del proceso de construcción:

- a) **Planificación de proyectos:** Se realiza una planificación general de proyectos que incluye el proceso de construcción, venta, descuento de cartera y presupuesto. Esta planificación se realiza al inicio de cada proyecto y mensualmente se evalúa su cumplimiento. Para llevar el control de los avances se utiliza una hoja técnica por vivienda donde se detalla todo el proceso de construcción y las cantidades de materiales a utilizar.
- b) **Programación de construcción y entrega de viviendas:** De acuerdo a las ventas realizadas en cada mes, se realiza una programación que incluye la fecha en que debe iniciarse la construcción de la vivienda para ser entregada en un período mínimo de seis meses a un máximo de ocho meses.

- c) **Presupuesto general por proyecto:** Se elabora un flujo de fondos proyectado de la duración del proyecto, que incluye de forma integral cada una de sus fases y los costos implícitos de cada uno de los procesos (licencias y aprobaciones, movimiento de tierras, urbanización, obra gris, acabados, instalaciones hidráulicas, instalaciones eléctricas; costos administrativos, financieros, de publicidad, de ventas y otros gastos imprevistos). Este presupuesto se revisa y actualiza trimestralmente.

1.6.3 Inventarios (NIC 2)

Los inventarios son bienes tangibles que un negocio tiene disponibles para la venta o para ser utilizados en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

En una empresa de construcción sus inventarios están formados por los materiales que serán utilizados para la construcción y acabados de la vivienda.

Los inventarios representan un rubro importante del activo corriente en los estados financieros, de allí la importancia del adecuado registro y control de los mismos.

De acuerdo con la NIC 2 los inventarios son activos:

- a) Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación;
- b) En proceso de producción de cara a su venta; o
- c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios.

1.6.3.1 Valoración de los inventarios

Los inventarios se valoran al menor de: el costo o el valor neto realizable.

- a) **Valor neto realizable:** Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la explotación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.
- b) **Valor razonable:** Es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

El valor neto realizable de las existencias puede no ser igual al valor razonable menos los costes de venta. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no.

Entre las existencias también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes, y también los terrenos u otras inversiones inmobiliarias que se tienen para ser vendidos a terceros. También son existencias los productos terminados o en curso de fabricación por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un prestador de servicios, las existencias incluirán el costo de los servicios para los que la entidad aún no haya reconocido el ingreso ordinario correspondiente.

1.6.3.2 Costeo de los inventarios

El costeo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de la adquisición y transformación de las mismas, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

- a) **Costos de adquisición:** El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

- b) **Costos de transformación:** Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Costos indirectos fijos son todos aquellos que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la amortización y

mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Costos indirectos variables son todos aquellos que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

- c) **Otros costos:** En el cálculo del costo de los inventarios, se incluirán otros costos, siempre que se hubiera incurrido en ellos para dar a las mismas su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, podría ser apropiado incluir como costo de los inventarios, algunos costos indirectos no derivados de la producción o los costos del diseño de productos para clientes específicos.

Son ejemplos de costos excluidos del costo de los inventarios, y por tanto reconocidos como gastos del ejercicio en el que se incurren, los siguientes:

- Las cantidades anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción;
- Los costos de almacenamiento, a menos que esos costos sean necesarios en el proceso productivo, previos a un proceso de elaboración posterior;
- Los costos indirectos de administración que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actuales; y
- Los costos de venta.

En la NIC 23 Costos por intereses, se identifican las limitadas circunstancias en las que los costos financieros se incluirían en el costo de los inventarios.

En una empresa de construcción los costos pueden dividirse en dos grandes rubros:

- a) **Costos de urbanización:** Estos incluyen los costos directos e indirectos incurridos en el movimiento de tierras necesario para el acondicionamiento del terreno (uso de maquinaria, mano de obra, tuberías para ductos, otros materiales).

El precio del terreno más los costos incurridos en la urbanización serán divididos entre la cantidad de lotes para determinar el valor de cada uno.

b) Costos de construcción: Son todos los costos que están asociados directamente con la obra. Corresponden a materiales, mano de obra, equipos y maquinarias comprometidas directamente con la construcción de la casa.

A los costos de urbanización se le suman los costos de construcción para determinar el costo total de la obra terminada.

1.6.3.3 Sistemas de valoración de costos

Los sistemas para la determinación del costo de los inventarios, tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. Los costos estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revisarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado.

El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la valoración de existencias, cuando haya un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable utilizar otros métodos de cálculo de costos. En este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

1.6.4 Tipos de Inventario

a) Inventario perpetuo: Es el que se lleva de acuerdo con los inventarios en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar,

donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. Con cierta frecuencia, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física.

- b) **Inventario periódico:** Es aquel que se realiza cada determinado tiempo dentro de una empresa.
- c) **Inventario inicial:** Es aquel en el cual se registra todos los bienes de la empresa. Solo se documenta los bienes existentes en el o en los días de elaboración. Por lo general se elabora al inicio del período contable, que suele ser el 1 de enero.
- d) **Inventario final:** Se realiza cada vez que se cierra el período fiscal, normalmente el 31 de diciembre.
- e) **Inventario físico:** Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de los inventarios.

1.6.5 Métodos de Valuación de Inventarios

La contabilidad de inventarios involucra dos importantes aspectos:

- a) El costo del inventario comprado o manufacturado necesita ser determinado.
- b) Dicho costo es retenido en las cuentas de inventario de la empresa hasta que el producto es vendido.

La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valorar los inventarios en términos monetarios. Existen cuatro métodos de valuación de inventarios que son los que comúnmente se utilizan en las empresas:

- a) **Primeras entradas primeras salidas (PEPS):** Los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción). El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.

Según la NIC 2, la fórmula PEPS, asume que los inventarios comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente.

- b) **Ultimas entradas primeras salidas (UEPS):** Los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario son los primeros en venderse o consumirse. En este método no debe costearse un material a un precio diferente sino hasta que la partida más reciente de artículos se haya agotado y así sucesivamente. Si se recibe en el almacén una nueva partida, automáticamente el costo de esa partida se vuelve el que se utiliza en las nuevas salidas.

- c) **Costo Promedio Ponderado:** Este es el método más utilizado por las empresas y consiste en calcular el costo promedio unitario de los artículos.

Según la NIC 2, si se utiliza el método o fórmula del costo medio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del ejercicio, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el ejercicio. Se puede calcular el promedio periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad.

- d) **Identificación específica:** Cada artículo vendido y cada unidad que queda en el inventario están individualmente identificadas.

De acuerdo con la NIC 2, el costo de los inventarios de productos que no sean habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través del método de identificación específica de sus costos individuales. Para los demás inventarios, el costo de los inventarios se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (PEPS) o costo promedio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos inventarios que tengan una naturaleza y uso similares dentro de la misma. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo diferentes.

1.6.6 Reconocimiento del Costo

De acuerdo con la NIC 2, cuando los inventarios sean enajenados, el importe en libros de los mismos se reconocerá como un gasto del ejercicio en el que se reconozcan los correspondientes ingresos ordinarios. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en las existencias, se reconocerá en el ejercicio en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de las existencias, que hayan sido reconocidas como gasto, en el ejercicio en que la recuperación del valor tenga lugar.

El costo de ciertas existencias puede ser incorporado a otras cuentas de activo, por ejemplo las existencias que se empleen como componentes de los trabajos realizados, por la entidad, para los elementos del inmovilizado material. El valor de las existencias distribuido a otros activos de esta manera, se reconocerá como gasto a lo largo de la vida útil de los mismos.

De acuerdo con la Ley del ISR en su Artículo 51, establece que las empresas de construcción o que realicen trabajos sobre inmuebles, ya sean propios o de terceros, o las empresas similares, cuyas operaciones generadoras de rentas comprendan más de un

período de imposición, deben establecer su renta neta del período correspondiente, mediante la aplicación de cualesquiera de los métodos siguientes:

- a) Asignar el porcentaje de renta estimada para toda la obra, al monto total efectivamente percibido de renta bruta durante el período impositivo.
- b) Asignar como renta bruta del período, la proporción que corresponda a lo realmente ejecutado y que devengó a su favor. A dicha renta bruta deberá deducirse el monto de los costos y gastos incurridos efectivamente en el período.
- c) Asignar como renta bruta lo que correspondió percibir en el período, según el contrato de obra y a dicho monto, deducir los costos y gastos efectivamente realizados en el mismo período; y
- d) Asignar como renta bruta el total de lo percibido en el período. Para tal renta, deberá deducirse el costo y gastos realizados en el mismo período.

En cualquiera de los casos mencionados, al terminarse la construcción de la obra deberá efectuarse el ajuste pertinente, en cuanto al verdadero resultado de las operaciones realizadas de ventas y de costo final de la construcción. Para los casos en que el propietario sea también el constructor de la obra, la renta neta de los ejercicios posteriores al de su finalización se determinará en la proporción correspondiente, considerando el costo y gasto de construcción como factor fijo, apropiándolos y deduciéndolos del monto de las ventas de cada ejercicio.

1.6.7 Información a Revelar en los Estados Financieros

De acuerdo con la NIC 2, en los estados financieros se revelará la siguiente información con respecto a los inventarios:

- a) Las políticas contables adoptadas para la valoración de las existencias, incluyendo el método de valuación que se haya utilizado.

- b) El importe total en libros de los inventarios, y los importes parciales según la clasificación que resulte apropiada para la entidad.
- c) El importe en libros de los inventarios que se contabilicen por su valor razonable menos los costos de venta.
- d) El importe de las existencias reconocido como gasto durante el ejercicio.
- e) El importe de las rebajas de valor de los inventarios que se haya reconocido como gasto en el ejercicio.
- f) El importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores, que se haya reconocido como una reducción en la cuantía del gasto por existencias en el ejercicio.
- g) Las circunstancias o eventos que hayan producido la reversión de las rebajas de valor.
- h) El importe en libros de las existencias pignoradas en garantía del cumplimiento de deudas.

1.6.8 Administración de los Inventarios

Como se definió anteriormente, un inventario es la existencia de bienes mantenidos para su uso o venta en el futuro. La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

La administración de inventarios se centra en cuatro aspectos básicos:

- a) Número de unidades que deberán producirse en un momento dado.
- b) En qué momento debe producirse el inventario.
- c) Qué artículos del inventario merecen atención especial, y
- d) Podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario.

La importancia de la administración de inventarios consiste en proporcionar las existencias que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.

El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen: Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente

con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos del objeto son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el largo proceso de producción.

El hecho de controlar el inventario de manera eficaz tiene sus ventajas y desventajas. La ventaja principal es que la empresa puede satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez.

Como desventajas se pueden mencionar:

- a) Implica un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo y rendimiento). Peligro de obsolescencia.
- b) La administración de inventarios tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos: maximizar el servicio al cliente, maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción y minimizar la inversión en inventarios.

En *Dorados Proyectos, S.A.* los materiales de construcción son requeridos por el encargado de bodega de acuerdo a la construcción de cada vivienda, con autorización del gerente de proyecto. La solicitud es enviada al proveedor para que realice las entregas físicas a la bodega del proyecto. Confirmado el ingreso a bodega de los materiales, éstos

son registrados contablemente como parte del inventario. Son trasladados al costo de producción de acuerdo con el avance en la construcción de cada vivienda.

1.6.9 Control Interno de Inventarios

El control interno de inventarios, está vinculado con las actividades de compra, fabricación y venta de productos. Un adecuado control interno de los inventarios exige que las mercancías sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregadas, usadas y contadas físicamente para asegurar la corrección de los inventarios y su adecuada valuación.

Holmes (1995 p.51) considera que en todo proceso de control interno de los inventarios debe existir: segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción y almacenaje de existencias.

Entre las características del control interno del inventario, están:

- a) **La segregación.** Evita que un departamento o persona controle todas las fases de una transacción o controle los registros contables relativos a sus propias funciones y además propicia una vigilancia constante entre los departamentos o personas involucradas en una misma transacción.
- b) **El registro oportuno de lo que se recibe y del pasivo correspondiente.** Para asegurar que se están registrando todas las obligaciones que se derivan de la adquisición de los inventarios, dentro del período correspondiente y a la vez que la información contable coincida con las existencias físicas.
- c) **Custodia física adecuada de los inventarios.** El acceso debe ser registrado con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo físico del inventario.

- d) **Planeación y toma periódica de los inventarios físicos.** Su recopilación, valuación y comparación con los registros contables, la investigación y ajuste de la diferencia resultante.

- e) **Procedimiento adecuado para el registro y acumulación de los elementos del costo de adquisición.** Para asegurar la correcta valuación de los inventarios y la determinación del costo de ventas.

De acuerdo con la NIA 315 (*Procedimientos de evaluación del riesgo y fuentes de información sobre la entidad y su entorno*), se requiere que se identifique y evalúen los riesgos de representación errónea, de importancia relativa al nivel de estados financieros y aseveraciones. Evaluar el control interno para proporcionar la seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la empresa respecto a la confiabilidad de la información financiera, con base en los siguientes componentes del control: ambiente de control, evaluación de riesgos, sistemas de información, actividades de control y monitoreo.

La NIA 400 (*Evaluación de Riesgo y Control Interno*) establece que los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos como:

- a) Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el monto correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable apropiado.
- c) El acceso a activos y registros es permitido sólo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia.

Con respecto al fraude y error, la NIA 240 define el fraude como un acto intencional por parte de uno o más individuos de la administración, los encargados de mando, empleados, o terceras partes; que impliquen el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal.

El error se refiere a equivocaciones no intencionales en los estados financieros, incluyendo la omisión de una cantidad o una revelación. La implementación de un adecuado sistema de control interno que prevenga la ocurrencia del fraude o error es responsabilidad de la administración de la empresa.

Capítulo 2

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, enfocada al proceso de Manejo de Inventarios. Para lo cual se contó con la participación de las áreas involucradas dentro del proceso.

2.1.2 Sujetos de la Investigación

La investigación se realizó en la empresa *Dorados Proyectos, S.A.* ubicada en el Boulevard Principal San Cristóbal 16-70, zona 8 de Mixco, Plaza Los Manantiales. Su actividad principal es la planificación, desarrollo y construcción de proyectos habitacionales.

Se evaluó el proceso de Manejo de Inventarios, enfocada la investigación al control interno y se consideraron las operaciones realizadas durante el 1 de enero al 30 de junio 2011 y los estados financieros auditados 2009-2010. Se contó con la participación del personal de cada área involucrada en el proceso.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron: cuestionarios, guías de entrevista, formatos de recorrido de transacciones, matriz de riesgos y controles, análisis FODA, formatos de políticas y procedimientos para documentar toda información obtenida.

Además se llevaron a cabo inspecciones físicas, análisis financieros, revisión documental de los estados financieros auditados 2009-2010.

2.1.4 Diseño de la Investigación

La presente práctica se llevó a cabo utilizando metodología de investigación documental, análisis de información financiera e inspecciones físicas. Se documentaron los aspectos

teóricos sobre inventarios y su administración. Fueron analizados los estados financieros auditados 2009-2010 de la empresa a través del uso de razones financieras y se realizó una inspección física de la bodega así del sistema contable.

El uso de instrumentos como observación, cuestionarios, recorrido de procesos y elaboración de matriz de riesgos y controles fueron fundamentales para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

2.1.5 Aporte Esperado

a) Al país

Proveer un modelo de políticas, procedimientos y controles para las empresas de construcción que necesiten implementar o mejorar su sistema de control interno, con el objetivo de hacer más eficiente y confiable su operación.

b) A la Universidad Panamericana

Proporcionar material didáctico sobre control interno en sectores específicos, como es la construcción de viviendas.

c) A los estudiantes universitarios

Aportar un trabajo de investigación que sea fuente de consulta y guía para el desarrollo de su conocimiento en el ámbito de auditoría.

d) A la empresa

Elaborar un proyecto a la medida, que proporcione un sistema de control interno probado y funcional para la empresa. Asimismo que contribuya al fortalecimiento de sus operaciones a través de información confiable y adecuada custodia de sus activos.

Capítulo 3

3.1 Presentación de Resultados y Análisis de la Investigación

Los inventarios representan un rubro importante en los activos de la Empresa, por lo que constituyen un alto riesgo ante la carencia de un adecuado manejo, administración y control de los mismos.

3.1.1 Condición de la Empresa

Cuando se trata de una empresa de construcción existen varios aspectos que deben considerarse para evitar que impacten negativamente, tanto en el avance de la obra como en el incremento en los costos estimados:

a) **Las existencias deben ser de acuerdo al avance de la obra.** La falta de materiales puede ocasionar el retraso de la construcción; y la sobrexistencia, las pérdidas por robo, deterioro, ruptura, obsolescencia o cualquier otra eventualidad que dañe los materiales. *Dorados Proyectos, S.A.* maneja sus inventarios de acuerdo a la cantidad de casas que están en construcción de forma simultánea, de acuerdo con la programación de entrega de las mismas.

b) **El plazo de entrega de los materiales.** Debe considerarse el tiempo que transcurre desde el requerimiento de materiales, la elaboración del pedido, su autorización hasta que los materiales son colocados en la bodega del proyecto. Esto evitará que existan retrasos en la construcción por falta de materiales.

En la empresa evaluada, el tiempo promedio desde la requisición de los materiales hasta su entrega en bodega es de 8 días. Si se requiere material de emergencia para una casa, se toma del disponible para otras casas y luego se reintegra.

No se realiza una negociación con los proveedores por el total de los materiales para cubrir todo el proyecto, con entregas parciales de acuerdo a los requerimientos de

construcción. De acuerdo con las requisiciones que se reciben, la Gerencia de Compras verifica la disponibilidad de crédito con los proveedores para realizar el pedido.

- c) **Manejo de desperdicios.** Dentro de la cantidad de materiales necesarios para la construcción de la casa, de acuerdo a sus metros cuadrados y acabados, debe estimarse el porcentaje o volumen de desperdicios aceptable por casa. Este porcentaje o volumen debe considerarse para determinar la cantidad de materiales necesarios por casa y cuantificarlos. El no considerarlos puede impactar en la proyección de los costos de la obra.

El porcentaje de desperdicios que se estima en la hoja técnica de construcción (Anexo 2) es de un 8% aproximadamente, siendo razonable de acuerdo a los volúmenes aceptables los cuales oscilan entre 5% y 15%. En la hoja técnica este porcentaje no está separado sino por cada rubro de construcción se incrementa la cantidad de material considerando que habrá desperdicios y forma parte del costo de la casa.

- d) **Modificaciones o ampliaciones.** Todas las modificaciones o ampliaciones solicitadas por el cliente deben ser consideradas oportunamente para realizar el requerimiento de los materiales y evitar retrasos con la fecha de entrega acordada con el cliente. Además estas modificaciones o ampliaciones deben ser informadas oportunamente para que sean ingresadas al sistema contable y consideradas dentro del costo.

Al momento de pactar la venta con el cliente se consideran las modificaciones y/o ampliaciones requeridas. Esta información se traslada al arquitecto encargado de la obra para que sean consideradas en el proceso de construcción y requisición de materiales. La gerencia de Cartera traslada el listado de modificaciones y/o ampliaciones a contabilidad, las cuales son ingresadas en los costos estimados de la casa (las modificaciones y/o ampliaciones son opciones de la empresa da a sus clientes y que desde el inicio del proyecto fueron estimados la cantidad de materiales que se requieren).

3.1.2 Control Interno para el Manejo de Inventarios

De acuerdo a lo observado en la evaluación realizada, se ordenó el proceso como a continuación se presenta:

3.1.2.1 Autorización de la compra de materiales

La compra de los materiales se realiza de acuerdo con las casas que están en proceso de construcción. El encargado de bodega llena un formato de requerimiento de materiales donde detalla la fase, manzana y el número de casa para la que se requiere el material así como la descripción y cantidades de los mismos. Los pedidos son autorizados por el gerente de compras y el gerente general.

Cada pedido es asignado a uno de los proveedores autorizados (previamente calificado) y se da seguimiento a la entrega del material en bodega.

Los materiales son almacenados por casa como fueron requeridos y son ingresados al sistema contable posteriormente, cuando la factura y la documentación adjunta (pedido, nota de entrega firmada por bodega) es recibida en contabilidad.

Al evaluar este proceso se identificaron las siguientes deficiencias:

- a) El requerimiento de materiales se realiza por casa y son almacenados en la bodega del proyecto por el número de casa a la que pertenecen. No se lleva un kárdex que registre las existencias por tipo de material y por casa.
- b) No se valida la duplicidad de pedido de materiales para una misma casa. No se cuenta con un control automático o manual que verifique al momento de ingresar un pedido que no exista uno anterior o que se solicite una cantidad distinta a la hoja técnica de la casa.
- c) Existe un formato para el requerimiento de material; sin embargo, no cuentan con un correlativo preimpreso que le permita a la encargada de realizar los pedidos llevar un mejor control de los mismos en caso de extravío.

3.1.2.2 Procesamiento de las transacciones

Los materiales son ingresados a bodega contra la boleta de entrega del proveedor. Posteriormente el proveedor presenta su factura en contabilidad con la constancia de entrega adjunta. Se emite contraseña de pago e ingresa la factura de compra en el sistema contable, en el módulo de proveedores. Este registro actualiza en forma automática la cuenta de proveedores e inventario de materiales.

Semanalmente el auxiliar contable visita el proyecto y en conjunto con el arquitecto encargado actualiza el avance de construcción de la obra. Esta información es ingresada en el sistema contable, por casa y material, descarga del inventario de materiales y traslada al costo el porcentaje construido. Además, con base en este reporte de avances se genera el pago para el contratista de mano de obra.

En este proceso se identificaron las siguientes deficiencias de control interno:

- a) Los materiales son registrados contablemente cuando el proveedor presenta su factura para pago en contabilidad, no cuando se recibe el material en bodega.
- b) El sistema contable permite anular la factura del proveedor en caso de haber ingresado incorrectamente un material. Además, permite anularla cuando ya ha sido pagada.
- c) Los precios por metro cuadrado de construcción y la cantidad de materiales por casa pactados con el contratista de mano de obra, son ingresados al sistema desde el inicio del proyecto. El auxiliar contable encargado de actualizar el avance y generar el reporte para pago al contratista tiene acceso a modificar en el sistema el precio y las unidades por casa, por lo que existe un conflicto en la segregación de funciones.

3.1.2.3 Costeo

Al inicio del proyecto, de acuerdo con la hoja técnica, se registran en el sistema contable cada casa con sus costos estimados (materiales, mano de obra, gastos indirectos). El inventario de materiales es actualizado conforme el registro de las compras. Cada semana el auxiliar contable actualiza en el sistema el avance de la obra y queda registrado el costo

real por rubro de construcción (obra gris, instalaciones eléctricas, instalaciones hidráulicas y acabados).

Cuando el sistema no tiene suficientes existencias de inventario y la obra ya está terminada, el asistente contable ingresa al módulo de inventarios y agrega las unidades que hacen falta. De lo contrario el sistema solo registrará la existencia que tiene.

3.1.2.4 Revisión y protección física de los inventarios

Los materiales son almacenados en la bodega del proyecto en construcción y existe una persona encargada de la administración y custodia de los mismos.

El encargado de bodega es el responsable de solicitar mediante requisición la compra de materiales por casa, con previa autorización del gerente de proyecto; así como dar ingreso y salida a los mismos. El ingreso de los materiales es soportado con copia de la entrega del proveedor y las salidas con una solicitud de despacho de materiales firmada por el contratista.

En el proceso se identificaron las siguientes deficiencias:

- a) No se cuenta con una bitácora de existencias de material por casa, donde se lleve registro de los ingresos y salidas, contra los que el encargado de bodega realice inventarios físicos periódico.
- b) No existe una programación para realizar inventarios físicos por parte de contabilidad, donde se coteje los materiales en bodega versus los registros del sistema contable.
- c) No existe un procedimiento sobre el manejo de inventarios en bodega, así como políticas para su custodia (inventarios físicos, registro de sobrantes o faltantes, deducción de responsabilidad por los faltantes encontrados).

3.1.3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento en el mercado, ganador del premio vanguardista del FHA. ✓ Solidez financiera y créditos bancarios autorizados para proyectos a corto y mediano plazo. ✓ Venta de viviendas mensuales arriba del promedio de las demás constructoras. ✓ Proyectos innovadores con altos índices de calidad en la construcción y acabados de las viviendas. ✓ Planificación de nuevos proyectos con visión a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de un sistema financiero integrado que responda a las necesidades actuales y futuras de la empresa. ✓ Diseñar estrategias de venta para nuevos clientes potenciales en el extranjero. ✓ Desarrollar un esquema de control interno y definir las políticas y procedimientos acordes al mismo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema contable y de administración de proyectos con bajos niveles de seguridad. ✓ No se cuenta con políticas y procedimientos definidos por cada proceso. ✓ En su mayoría las operaciones se realizan en forma manual, sin una adecuada revisión. ✓ Sistemas financiero-contable sin interfaces 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia de otras empresas de construcción con altos estándares de calidad y con proyectos innovadores. ✓ Crisis financiera en Estados Unidos que afecta el envío de remesas. ✓ Incremento en los precios de los materiales de construcción y genere una disminución en la rentabilidad. ✓ Incremento en las tasas de interés para la compra de vivienda, que limite las compras con financiamiento.

3.2 Políticas y Procedimientos

La empresa no cuenta con políticas y procedimientos definidos y oficializados al personal administrativo y operativo. Algunos procedimientos que existen, como el de pago a proveedores, se encuentran documentados y autorizados en un memorándum. No se cuenta con un formato autorizado para documentarlos por escrito.

3.3 Análisis Financiero

3.3.1 Políticas Contables

3.3.1.1 Reconocimiento del ingreso

Los ingresos son reconocidos por el método de lo devengado, de acuerdo con el Artículo 51 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Artículo 34 de Ley de Actualización Tributaria Dto. 10-2012). Las casas son facturadas al momento de la entrega y escrituración al cliente, su cobro está garantizado en virtud que se realiza mediante el descuento vía cédulas hipotecarias con el FHA (Fomento de Hipotecas Aseguradas) o por ventas de contado.

Asimismo, cumple con lo definido en el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que establece que los ingresos procedentes de la venta de bienes deben ser reconocidos cuando la empresa ha transferido al comprador los riesgos y ventajas derivados de la propiedad de los bienes; no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos; el importe de los ingresos pueda medirse con fiabilidad; es probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y los costos incurridos en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad.

3.3.1.2 Provisión de cuentas incobrables

La provisión para cuentas incobrables se establece con la base del 3% sobre el total de cuentas por cobrar y de las operaciones a plazo, de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta como gasto deducible, sin embargo este rubro no se utiliza debido a que el cobro de las cuentas por cobrar está garantizado por el sistema FHA.

3.3.1.3 Inventarios (Proyectos en Desarrollo)

La inversión en la compra de terrenos, los cuales son urbanizados, sus costos de transformación se realizan al costo promedio ponderado de la existencia (de acuerdo con el Artículo 49 Ley del Impuesto Sobre la Renta), asignándole un valor final a cada lote. En

lo que respecta a la construcción de igual forma se valúan al costo promedio ponderado de la existencia, con base al consumo que se acumuló en la hoja técnica de fabricación de la vivienda, para el establecimiento del costo por unidad habitacional.

3.3.1.4 Gastos Anticipados

Corresponden a los anticipos de los constructores y proveedores de materiales, así como a los profesionales que legalizan la comercialización de la viviendas, los cuales se trasladan a gastos o costos según la naturaleza del gasto.

3.3.1.5 Activos fijos

Los activos fijos son valuados al costo de adquisición. La depreciación se aplica bajo el método de línea recta de acuerdo con los porcentajes establecidos según la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

3.3.1.6 Provisión para indemnizaciones

La empresa contabiliza una provisión para atender el pago de indemnizaciones laborales, equivalente al 8.33% de los sueldos pagados, se carga al costo de la vivienda lo correspondiente a mano de obra y registra como gastos de administración la parte proporcional de la parte administrativa.

3.3.1.7 Reserva Legal

De conformidad con las disposiciones del Código de Comercio la empresa traslada a una reserva de capital el 5% de las utilidades obtenidas en cada período.

3.3.2 Estados Financieros

A continuación se presentan los estados financieros auditados de la empresa, correspondientes al período 2009 – 2010.

Cuadro No. 2

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2009 Y 2010

(Cifras expresadas en Quetzales)

	PERÍODOS				Variación	%
	2010	%	2009	%		
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activos Fijos Depreciables	458,850	3%	140,910	2%	317,940	226%
(-) Depreciación Acumulada	(70,700)		-		(70,700)	100%
Total Activo No Corriente	388,150	3%	140,910	2%	247,240	175%
ACTIVO CORRIENTE						
Inventarios (Desarrollo de Proyectos)	9,650,750	71%	5,180,770	68%	4,469,980	86%
Cuentas por Cobrar	2,209,143	16%	1,502,039	20%	707,104	47%
IVA Crédito Fiscal	682,950	5%	241,360	3%	441,590	183%
Impuestos Anticipados	153,298	1%	-	0%	153,298	100%
Cuentas por Cobrar Diversas	73,750	1%	34,473	0%	39,277	114%
Caja y Bancos	480,142	4%	570,920	7%	(90,778)	-16%
Total Activo Corriente	13,250,033	97%	7,529,562	98%	5,720,471	76%
SUMA TOTAL DE ACTIVO	13,638,183		7,670,472		5,967,711	78%
PASIVO NO CORRIENTE						
Anticipo de Clientes	1,924,580	25%	1,586,795	30%	337,785	21%
Préstamos Bancarios	1,271,770	17%	-	0%	1,271,770	100%
Indemnizaciones	167,566	2%	88,785	2%	78,781	89%
Total Pasivo No Corriente	3,363,916	44%	1,675,580	32%	1,688,336	101%
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar	2,233,645	30%	3,456,590	65%	(1,222,945)	-35%
Acreedores Varios	1,533,180	20%	-	0%	1,533,180	100%
Impuestos por Pagar	439,598	6%	183,490	3%	256,108	140%
Total Pasivo Corriente	4,206,423	56%	3,640,080	68%	566,343	16%
SUMA TOTAL DE PASIVO	7,570,339		5,315,660		2,254,679	42%
PATRIMONIO						
Capital Pagado	5,000,000	82%	2,000,000	85%	3,000,000	150%
Reserva Legal	54,997	1%	19,345	0.8%	35,652	184%
Utilidades Retenidas	335,467	6%	9,543	0.4%	325,924	3415%
Utilidades del Ejercicio	677,381	11%	325,924	14%	351,457	108%
SUMA TOTAL DE PATRIMONIO	6,067,844		2,354,812		3,713,032	158%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	13,638,183		7,670,472		5,967,711	78%

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

El estado financiero presentado anteriormente muestra la situación financiera durante los dos primeros años del proyecto. Se observa un incremento en su activo total de Q5.9 millones durante el 2010. Éste incremento se ve reflejado principalmente en las cuentas de Inventarios (Q4.5 millones) y Cuentas por Cobrar (Q707mil).

La cuenta de Inventarios (Desarrollo de Proyectos) representa el porcentaje más alto de los activos de la empresa, siendo 71% en 2010 y 68% en 2009. En ella se registran los costos de urbanización y de construcción por las casas que no han sido terminadas y entregadas. De allí el incremento en esta cuenta, casas reservadas por los clientes en 2010 que al cierre del período se encontraban en proceso de construcción (tiempo promedio de construcción 6 a 8 meses).

El pasivo total muestra una variación neta de Q2.2 millones más en 2010 con respecto al año anterior. Esta variación corresponde a que en el 2010 se obtuvo un préstamo bancario por Q1.2 millones para financiar el proyecto y se adquirieron compromisos con acreedores por Q1.5 millones. Es importante mencionar que la empresa cubrió sus obligaciones con los proveedores (cuentas por pagar) en Q1.2 millones por lo que se refleja una disminución en 2010 con respecto al 2009 por este monto.

La cuenta de Anticipo de Clientes registrada en el Pasivo No Corriente contiene los enganches de las casas reservadas por los clientes. Ésta representa una cuarta parte del total de obligaciones de la empresa, siendo un 25% para el 2010 y un 30% para el 2009. Esta cuenta es regularizada contra el ingreso cuando se concluye la venta.

Con respecto al patrimonio, en 2010 la empresa tuvo un incremento de capital de Q3,000,000 representado en tres mil acciones al portador. De acuerdo con lo establecido en el Artículo 71 de la Ley de Extinción de Dominio, que reforma el Artículo 108 del Código de Comercio que trata de las acciones, estas deberán ser nominativas a partir de la vigencia de la ley. Para dar cumplimiento a esta reforma la empresa tiene un plazo de dos años a partir de junio 2011 para convertir sus acciones al portador en nominativas.

Cuadro No. 3

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	PERÍODOS				Variación	%
	2010	%	2009	%		
VENTAS NETAS	8,821,406	100%	5,577,857	100%	3,243,549	58%
COSTO DE VENTAS						
Costos de Viviendas	3,409,293	39%	2,216,186	40%	1,193,107	54%
Costos de Urbanización	2,869,690	33%	1,753,980	31%	1,115,710	64%
Total Costo de Ventas	6,278,983	71%	3,970,166	71%	2,308,817	58%
UTILIDAD BRUTA EN INGRESOS	2,542,423	29%	1,607,691	29%	934,732	58%
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Administración	666,684	8%	622,456	11%	44,228	7%
Gastos de Ventas	543,560	6%	424,504	8%	119,056	28%
Total Gastos de Operación	1,210,244	14%	1,046,960	19%	163,284	16%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1,332,179	15%	560,731	14%	771,448	138%
Gastos y Productos Financieros	298,799	3%	63,517	1%	235,282	370%
UTILIDAD ANTES DEL ISR	1,033,380	12%	497,214	9%	536,166	108%
Impuesto Sobre la Renta	320,348	4%	154,136	3%	166,211	108%
Reserva Legal	35,652	0.4%	17,154	0.3%	18,498	108%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	677,381	8%	325,924	6%	351,457	108%

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

El Estado de Resultados muestra los ingresos generados por el proyecto en 2009 y 2010, así como los costos y gastos asociados a dichos ingresos. Durante el 2010 las ventas netas aumentaron Q3.2 millones, 58% más que el año anterior. Las casas en proceso de construcción reflejadas en el inventario de 2009, fueron entregadas y facturadas en 2010.

El margen de utilidad se mantuvo en un 29% durante el 2009 y 2010, ya que los costos de venta no sufrieron mayor incremento. Al respecto, es importante mencionar que para este tipo de proyectos el costo de los materiales en su mayoría es pactado desde el inicio del proyecto o negociado anualmente, para que los mismos no varíen significativamente.

Los gastos de operación sufrieron un incremento del 16% durante el 2010, reflejándose principalmente en los gastos de venta por las comisiones pagadas. Esta variación es razonable debido a que el 2010 tuvo un incremento en los ingresos.

Con respecto a los gastos financieros en 2010 hubo un incremento de Q235mil, esto corresponde principalmente a los intereses pagados por el préstamo bancario adquirido el mismo año.

La utilidad neta del ejercicio se vió incrementada en Q350 mil de un período a otro, siendo un rendimiento aceptable ya que el proyecto está en la fase inicial de venta.

Cuadro No. 4

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	PERÍODOS				Variación	%
	2010	%	2009	%		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	677,381	100%	325,924	100%	351,457	108%
Ajustes para conciliar la utilidad						
Depreciaciones	70,700	-1%	-	0%	70,700	100%
Provisión de Reserva Legal	35,652	-1%	17,154	-0.6%	18,498	108%
Provisión de ISR	320,348	-5%	154,136	-5%	166,211	108%
Provisión de Indemnizaciones	78,781	-1%	39,963	-1%	38,818	97%
Cambios en Activos y Pasivos						
Aumento de Cuentas por Cobrar	(707,104)	12%	(977,301)	32%	270,197	-28%
Aumento de Cuentas por Cobrar Diversas	(39,277)	1%	(26,973)	0.9%	(12,304)	46%
Aumento en impuesto (Crédito Fiscal)	(441,590)	8%	(1,175,139)	39%	733,549	-62%
Aumento en Impuestos Anticipados	(153,298)	3%	-	0%	(153,298)	-
Disminución en Proyectos en Desarrollo	(4,469,980)	76%	(558,021)	18%	(3,911,959)	100%
Disminución en Proveedores	1,222,945	-21%	182,483	-6%	1,040,462	
Aumento de Acreedores Varios	(1,533,180)	26%	(699,475)	23%	(833,705)	
Aumento de impuestos por pagar	(256,108)	4%	9,023	-0.3%	(265,131)	
Efectivo provisto para actividades de operación	(5,872,112)	100%	(3,034,150)	100%	(2,837,962)	94%
Efectivo de actividades de inversión						
Adquisición de Mobiliario y Equipo	(161,283)	51%	(57,098)	95%	104,185	182%
Adquisición de Equipo de Cómputo	(1,253)	0.4%	(3,222)	5%	(1,969)	-61%
Adquisición de Vehículos	(118,000)	37%	-		118,000	100%
Adquisición de Maquinaria	(37,404)	12%	-		37,404	100%
Efectivo provisto en actividades de inversión	(317,940)	100%	(60,320)	100%	257,620	427%
Efectivo de actividades de financiamiento						
Anticipo de Clientes	337,785	7%	1,586,795	100%	(1,249,010)	-79%
Emisión de Acciones	3,000,000	65%	-		3,000,000	100
Préstamos Bancarios	1,271,770	28%	-		1,271,770	100%
Efectivo provisto en actividades de financiamiento	4,609,555	100%	1,586,795	100%	3,022,760	190%
Efectivo neto y sus equivalentes	(90,778)	-13%	531,750	163%	(622,528)	
Saldo inicial de caja	570,920	84.3%	39,170	12.0%	531,750	
SALDO FINAL DE CAJA	480,142	71%	570,920	175%	(90,778)	-16%

Fuente: Los datos fueron tomados de los estados financieros de la empresa.

Los movimientos del flujo de efectivo de la empresa para los períodos 2009 – 2010 se ven reflejados en el estado financiero anterior. El efectivo provisto por actividades de operación durante el 2010 tuvo una variación de Q2.8 millones con relación al 2009, principalmente por el incremento en los inventarios.

En el período 2010 las actividades de inversión se vieron incrementadas en Q257mil con respecto al año anterior, debido a la adquisición de mobiliario y equipo así como de vehículos.

La variación de Q3.0 millones reflejada en las actividades de financiamiento entre los dos años, corresponde al flujo de efectivo generado en 2010 al obtener un préstamo bancario y la ampliación de capital realizada durante noviembre del mismo año. Sin embargo hubo una disminución de Q1.2 millones en los anticipos de clientes, lo que indica que durante el 2010 se entregaron y facturaron más casas que en el año anterior.

3.3.3 Razones Financieras

Se presentan las siguientes razones financieras, con base en la información de los estados financieros de la empresa.

Cuadro No. 5

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ÍNDICE DE SOLVENCIA
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010

(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2009	Variación
Activo Corriente	13,250,033	7,529,562	5,720,471
Pasivo Corriente	4,206,423	3,640,080	566,343
Solvencia	3.15	2.07	1.08

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

Por cada Q1.00 que la empresa tiene por pagar a corto plazo, cuenta con Q3.15 de disponibilidad a corto plazo para cubrirlo. Esta disponibilidad aumentó en Q1.08 del 2009 al 2010. Es razonable ya que el proyecto se encuentra en su fase inicial.

Cuadro No. 6

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ÍNDICE DE SOLVENCIA INMEDIATA
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2009	Variación
Efectivo	480,142	570,920	(90,778)
Pasivo Corriente	4,206,423	3,640,080	566,343
Solvencia inmediata	0.11	0.16	(0.04)

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

Con relación a la solvencia inmediata, al cierre del 2010 la empresa únicamente podría cubrir con su efectivo en bancos un 11% de sus pasivos corrientes, el cual disminuyó cuatro puntos porcentuales con relación al 2009. Sin embargo, por el giro del negocio esta solvencia inmediata es variable debido a que el volumen más alto de los ingresos de efectivo es de acuerdo a los desembolsos que realiza el banco por el financiamiento de las casas. Se realiza una proyección mensual de estos desembolsos.

Cuadro No. 7

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ÍNDICE DE LIQUIDEZ
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2009	Variación
Activo Corriente	13,250,033	7,529,562	5,720,471
(-) Inventarios	(9,650,750)	(5,180,770)	(4,469,980)
Bienes disponibles y exigibles	3,599,283	2,348,792	1,250,491
Pasivo Corriente	4,206,423	3,640,080	566,343
Liquidez	0.86	0.65	0.21

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

Al cierre del 2010 la empresa tiene capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes en un 86%, siendo aceptable ya que su disponibilidad aumenta en la medida que el banco realiza los desembolsos de las casas vendidas mediante financiamiento bancario.

Cuadro No. 8

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2009	Variación
Costo de Ventas	6,278,983	3,970,166	2,308,817
Promedio Inventarios	7,415,760	4,316,415	3,099,346
Rotación Inventario	0.85	0.92	(0.07)
Inventario Final Año Anterior	5,180,770	3,452,059	1,728,711
(+) Inventario Final Año Actual	9,650,750	5,180,770	4,469,980
	14,831,520	8,632,829	6,198,691
Promedio Inventario	7,415,760	4,316,415	3,099,346

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

De acuerdo con el índice de rotación de inventarios, éste disminuyó de un 0.92 en 2009 a 0.85 en 2010. Esto demuestra que en 2010 existen más casas en construcción simultánea para una próxima entrega, lo cual puede observarse con el incremento del 21% que se tiene en los anticipos de clientes. El período promedio de construcción de las casas es de 6 a 8 meses, por lo que el indicador provee un dato razonable para la empresa.

Cuadro No. 9

DORADOS PROYECTOS, S.A.
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2009	Variación
Pasivo Total	7,570,339	5,315,660	2,254,679
Activo Total	13,638,183	7,670,472	5,967,711
Endeudamiento	0.56	0.69	(0.14)

Fuente: Datos tomados de los estados financieros de la empresa.

El índice determinado indica que las obligaciones a corto y largo plazo representan el 56% respecto de la inversión que se tiene en el activo total de la empresa.

Cuadro No. 10

DORADOS PROYECTOS, S.A.
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009 Y 2010
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2009	Variación
Utilidad Bruta en Ventas	2,542,423	1,607,691	934,732
Ventas Netas	8,821,406	5,577,857	3,243,549
Margen de Utilidad Bruta	0.29	0.29	-

Fuente: Los datos fueron tomados de los estados financieros de la empresa.

El margen de utilidad bruta, como se puede observar en el estado de resultados de la empresa es del 29%, manteniéndose durante el 2009 y 2010.

3.3.4 Sistema Contable Existente

La empresa lleva sus registros contables en el sistema Aspel-COI y una de las principales debilidades es que no tiene definidos roles y perfiles para la operación, autorización y conciliaciones de las transacciones realizadas. Esto permite la manipulación de los inventarios sin que requiera de autorizaciones.

Además no es un sistema integrado, el módulo de cartera y caja es independiente al sistema contable y no existe una interface por medio de la cual se actualice las operaciones realizadas.

El sistema no valida el flujo de las operaciones, por lo que permite anular facturas pagadas de proveedores sin antes haber anulado la transacción de pago.

3.4 Aspectos Fiscales

De acuerdo con la legislación guatemalteca, la empresa *Dorados Proyectos, S.A.* se encuentra afecta al cumplimiento de los siguientes requisitos fiscales:

3.4. 1 Impuesto Sobre la Renta (ISR)

- 3.4.1.1 Artículo 72. Régimen optativo de pago del impuesto: Inscrita bajo el régimen optativo, de acuerdo con la ley se encuentra afecta al 31% sobre su renta imponible (total de ingresos menos costos y gastos).
- 3.4.1.2 Artículo 51. Empresas de construcción y similares: La empresa registra como ingreso las casas efectivamente vendidas (facturadas) durante el período, deduciendo los costos y gastos incurridos en la construcción de las mismas. Las casas en proceso de construcción no forman parte de las operaciones del período.
- 3.4.1.3 Artículo 38. Renta imponible del régimen optativo: Entre los costos y gastos deducibles se encuentran los desperdicios, los cuales para efecto de la empresa éstos son considerados dentro del costo de la casa desde la hoja técnica.
- 3.4.1.4 Artículo 49. Valuación de inventarios: La empresa está inscrita bajo el sistema de valuación de costo promedio ponderado.
- 3.4.1.5 Artículo 47. Sistema de Contabilidad: La empresa registra sus ingresos por el método de lo devengado y sus costos, asigna la proporción que corresponda a lo realmente ejecutado y que devengó a su favor.
- 3.4.1.6 Artículo 48. Obligaciones de practicar inventarios y forma de consignarlos: Para dar cumplimiento a esta obligación la empresa realiza inventario físico al cierre del período fiscal. Sin embargo, para efectos de control interno no se realizan tomas físicas periódicas.
- 3.4.1.7 Artículo 46. Libros y registros: Se llevan registros contables de acuerdo con lo establecido en la ley; registros de ingresos y egresos, libro de inventarios, así como estado de resultados, estado de situación y estado de flujo de efectivo.

El Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria que hace referencia a estos artículos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las cuales entran en vigencia a partir del 1 de enero 2013.

3.4.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La empresa está afecta al 12% del impuesto sobre el total de su facturación mensual.

De acuerdo con las reformas contempladas en la Ley de Actualización Tributaria (Decreto 10-2012) genera IVA la primera venta de bienes inmuebles, sobre el monto consignado en la factura o la matrícula fiscal, el que sea mayor (Artículo 56 reformado).

Asimismo, el Artículo 57 (reformado en el Decreto 10-2012) establece que el impuesto se pagará al momento de emitir la factura y debe quedar consignado el monto pagado por el impuesto en la razón final del testimonio de la escritura pública. La empresa deduce el impuesto generado contra el crédito fiscal por sus compras de materiales.

3.4.3 Impuesto de Solidaridad (ISO)

Según lo establecido en el Artículo 1 de la ley, la empresa se encuentra afecta al impuesto y en el período 2010 se tuvo un margen bruto mayor al 4% de sus ingresos brutos, por lo que estuvo afecto. El impuesto es un 1% sobre la cuarta parte del activo neto o ingresos brutos, el que sea mayor.

3.4.4 Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)

Dando cumplimiento al Artículo 1 de la ley, la empresa está afecta al pago de IUSI sobre el total del proyecto en las tasas establecidas en el Artículo 11. Cuando las casas son escrituradas a nombre del cliente la obligación del pago se traslada al mismo.

3.5 Impacto financiero y fiscal por deficiencias en inventarios

Derivado de las deficiencias existentes en el manejo y control de los inventarios, a continuación se presenta el impacto financiero y fiscal que representa para la empresa la pérdida de materiales en un proyecto que se encuentra en su fase final. Se utilizó este

proyecto como caso práctico ya que sobre el que se hizo la evaluación se encuentra en su fase inicial y a la fecha no se han identificado faltantes significativos.

El faltante corresponde a 96 puertas que forman parte del total requerido para el proyecto. Según los registros del proveedor el pedido fue completado durante el plazo de 5 años que duró la construcción de las casas y a la fecha ha entregado el 100% de las puertas. Sin embargo por parte de la empresa tiene pendiente la construcción de 8 casas para las cuales según las existencias en bodega y en inventario contable no se tienen puertas.

El proveedor presentó a la empresa los envíos firmados de recibido por el encargado de bodega que documentan el total del pedido entregado.

Costo de puertas por casa

MATERIAL	CANTIDAD	CLASIFICACIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Puertas	12	Materia Prima	800.00	9,600.00
Instalación de puertas	1	Mano de Obra	5,000.00	5,000.00
Costo de puertas por casa				14,600.00

Cuantificación del faltante

	Casas	Puertas x Casa	Costo Unitario	Total
Casas pendientes	8	12	800.00	76,800.00

El costo total de las puertas faltantes representa una pérdida para la empresa, ya que no existe certeza de su recuperación tomando en cuenta los siguientes factores:

- No existe dentro del contrato de trabajo del encargado de bodega, en una hoja de responsabilidad o en política, las acciones a seguir al determinarse faltantes de inventario en la bodega que se encuentra bajo su administración y custodia.
- No se cuenta con contrato de servicios firmado por los contratistas, mediante el cual se pueda hacer efectivo el cobro de los faltantes cuando se determine su participación o responsabilidad.

- c) No existe integridad en los inventarios contables que permitan identificar si fueron registrados en su totalidad los ingresos a bodega.

Desde el punto de vista fiscal la empresa podrá deducir de su Impuesto Sobre la Renta el monto de la pérdida, siempre que esté debidamente comprobado (Artículo 38 literal ñ) caso contrario debe registrarse como gasto no deducible. Con respecto al Impuesto al Valor Agregado, de acuerdo con el Artículo 3 de la Ley la empresa está afectada al pago del impuesto por el costo total del faltante.

Se realizó la consulta a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) sobre la deducibilidad de la pérdida para efectos del Impuesto Sobre la Renta y el criterio como ente fiscalizador es que si la pérdida se dió por falta de adecuados controles para la salvaguarda de sus activos no lo consideran un gasto deducible.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución o Mejora

Luego de la revisión y análisis realizado a los procesos de la empresa *Dorados Proyectos, S.A.* se determinó que el proceso de manejo y control de inventario de materiales, el cual financieramente representó el 71% del total de sus activos en 2010, tiene debilidades importantes que puede tener un impacto significativo en sus resultados operativos y financieros.

Debilidades como:

- a) No se cuente con políticas y procedimientos aprobados para el manejo de inventarios.
- b) No exista un adecuado sistema de control interno (inventarios físicos en forma periódica, registro en kárdex de los movimientos de inventario, controles preventivos de fraudes).
- c) El sistema contable utilizado permita la manipulación de información por la falta de adecuados niveles de seguridad; dan margen a que existan errores o irregularidades que pueden verse traducidos en un impacto fiscal, financiero y operativo para la empresa.

Considerando las tres debilidades anteriores como las de mayor relevancia y que a la vez desencadenan otras más que son consecuencia de la falta de éstas, a continuación se presenta la propuesta de cómo la empresa puede contrarrestarlas:

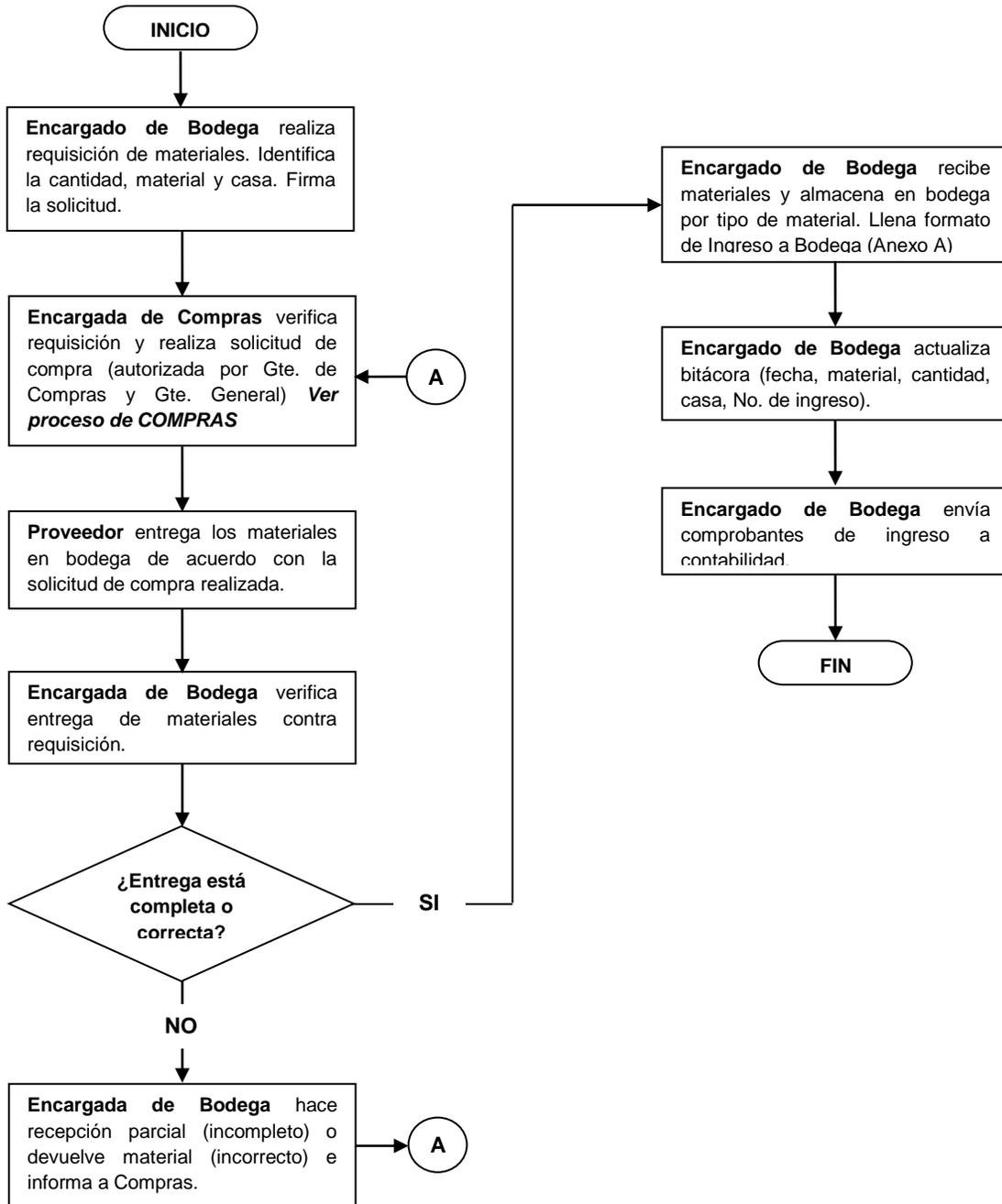
4.1.1 Implementación de Políticas y Procedimientos

La empresa debe contar con políticas y procedimientos de cada uno de sus procesos relevantes: Manejo de Inventarios, Pago a Proveedores, Compras, Proyectos, Reclutamiento y Selección de Personal, entre otros. Estas políticas y procedimientos deberán ser documentados, autorizados y publicados al personal involucrado en el proceso.

- 4.1.1.1 **Importancia:** La implementación de políticas y procedimientos le permitirá a la empresa definir las actividades, tareas, decisiones, niveles de autorización y flujo a seguir en cada uno de los procesos. Hacer los procesos más eficientes y que se vean traducidos en reducción de costos y tiempo.
- 4.1.1.2 **Objetivo:** Definir, estandarizar y controlar las actividades de cada uno de los procesos relevantes de la empresa, así como delimitar la responsabilidad de cada una de las áreas involucradas en el mismo.
- 4.1.1.3 **Responsable:** La empresa debe asignar a una persona para la elaboración, actualización y publicación de las políticas y procedimientos. Por el tamaño de la empresa no se requiere la creación de un departamento de Organización y Métodos. La persona encargada debe reportarle al Auditor Interno, ya que es éste quien debe validar el flujo del proceso, identificar los riesgos y proponer los controles para mitigar los riesgos. Estos deben ser aprobados por la administración.

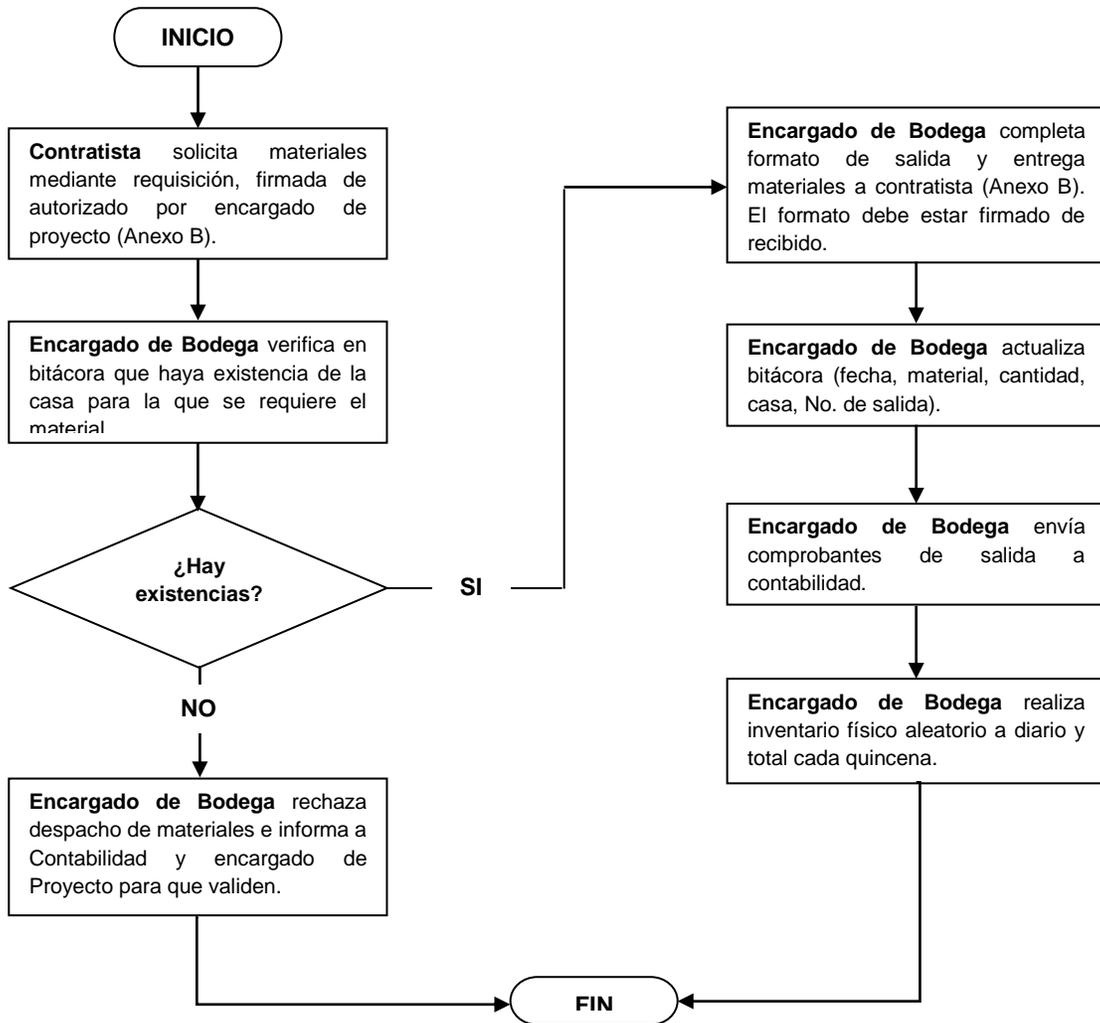
A continuación se presenta el flujo del proceso de Ingreso y Egreso de Materiales a Bodega. Este está contenido en la política y procedimiento incluido en el Anexo 1.

INGRESO DE MATERIALES A BODEGA



Fuente: elaboración propia

EGRESO DE MATERIALES DE BODEGA



Fuente: elaboración propia

4.1.2 Control Interno

La empresa debe reforzar su sistema de control de interno con la implementación de controles adecuados a cada uno de los procesos relevantes, para lo cual la definición de políticas y procedimientos mencionados anteriormente serán de vital importancia.

Para la implementación y seguimiento de controles, la empresa debe apoyarse de una matriz de riesgos y controles que le permitan identificar los riesgos existentes en cada uno

de sus procesos relevantes e implementar los controles necesarios para mitigarlos. Esto le permitirá tener una visión general de la fortaleza o debilidad de su sistema de control interno. Esta matriz debe ser elaborada por el personal a cargo del auditor interno y adjuntar a cada procedimiento. Basado en esta matriz, se realizarán las revisiones de control interno a cargo de esta área.

Cuadro No. 11

Matriz de Riesgos y Controles

Dorados Proyectos, S.A.		MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES					
		PROCESO		Control y Manejo de Inventarios			
		ÁREAS INVOLUCRADAS		Proyectos – Compras – Contabilidad			
		FECHA ACTUALIZACIÓN		ene-12			
Ref.	RIESGO	Ref.	Control	OPERACIÓN DEL CONTROL			
				Evidencia	Frecuencia	Elabora	Autoriza
R1	Duplicidad en el pedido de materiales	C1	Verificar que no se hayan realizado requisiciones para la misma casa.	Control de requisiciones	Por cada requisición	Encargada de Compras	Gerente de Compras
R2	Salida de materiales de bodega no autorizado	C2	Verificar en bitácora que haya existencias.	Bitácora de entradas y salidas de materiales	Diario	Encargado de Bodega	Encargado de Proyecto
R3	Faltante de materiales en bodega.	C3	Realizar inventario físico aleatorio cada semana e inventario total cada quincena.	Bitácora de entradas y salidas de materiales	Diario Quincenal	Encargado de Bodega	Encargado de Proyecto
R4	Manipulación de las cantidades de materiales en sistema contable.	C4	El sistema bloquea la modificación de las cantidades en sistema. Inventario físico por parte de Contabilidad.	Mensaje del sistema que no se permite modificar campos. Reporte de inventario físico.	Diario Mensual	Auxiliar de Contabilidad	Gerente de Contabilidad

Basado en las deficiencias observadas en el proceso de manejo y control de inventarios, a continuación se describen los controles se deben implementar para el fortalecimiento del control interno de la empresa:

4.1.2.1 Compras

El responsable de compras debe llevar un control de los pedidos autorizados. El mismo puede llevarse en un archivo de Excel donde se identifique el número de pedido, fecha, casa, número de requisición, descripción de los materiales, precios,

proveedor y fecha de entrega. Cuando se reciba una nueva requisición de materiales, antes de elaborar la solicitud de pedido, debe verificar en el control de pedidos si anteriormente se recibió una requisición de materiales para una misma casa y confirmar que efectivamente la nueva solicitud es necesaria; esto evitará que exista duplicidad de pedidos. Tanto los formatos de pedido y requisición deben ser prenumerados y tener las firmas de autorización correspondientes.

Cuadro No. 12

CONTROL DE PEDIDO DE MATERIALES									
Pedido No.	Fecha	Casa	Requisición	Descripción Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Monto	Proveedor	Fecha de Entrega
001	28/01/2012	080	025	Block	200	2.50	500.00	Rhino	05/02/2012
001	28/01/2012	080	025	Cemento	50	35.00	1,750.00	Cementos Progreso	02/02/2012
001	28/01/2012	080	025	Piso	500	13.00	6,500.00	Ferco	02/02/2012
002	15/02/2012	005	026	Cemento	250	35.00	8,750.00	Cementos Progreso	23/02/2012
003	05/03/2012	014	027	Block	100	2.50	250.00	Rhino	13/03/2012

4.1.2.2 Ingreso y egreso de materiales a bodega

El encargado de bodega debe llevar un control para el registro los ingresos y egresos de materiales a bodega. Los formatos utilizados deben estar prenumerados y ser archivadas por el correlativo, si existe una anulación ésta no debe destruirse. Debe identificarse la cantidad y descripción de material recibido o entregado, la casa a la que corresponden y estar firmados de aceptado.

Tanto los ingresos como los egresos deben registrarse diariamente en una bitácora de control de existencias de material, en orden cronológico de sus entradas y salidas.

Cuadro No. 13

BITÁCORA DE EXISTENCIAS DE MATERIALES EN BODEGA													
Casa	INGRESO DE MATERIALES					EGRESO DE MATERIALES					EXISTENCIAS		
	Ingreso No.	Fecha	Block	Cemento	Hierro	Egreso No.	Fecha	Block	Cemento	Hierro	Block	Cemento	Hierro
1	001	28/01/2012	150	45	300	001	05/02/2012	50	10	100	100	35	200
2	002	04/02/2012	25	100	200	002	08/02/2012	25	50	150	0	50	50
3	003	09/02/2012	50	100	150	003		0	0	0	50	100	150
	Total Ingresos		225	245	650	Total Egresos		75	60	250	150	185	400

4.1.2.3 Toma física de inventarios

El encargado de bodega deberá practicar diariamente inventario físico selectivo e inventario total quincenalmente, tomando como referencia la bitácora de existencias que actualiza con los ingresos y salidas de bodega.

Adicionalmente, la gerencia de contabilidad deberá realizar inventario físico de materiales comparando las existencias según los registros contables y la bitácora de existencias actualizada por el encargado de bodega; a medio año para efectos de control interno y al cierre del período fiscal para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

4.1.2.4 Costos

El sistema contable debe contar con niveles de seguridad que no permita a los auxiliares de contabilidad u otro personal no autorizado a hacer modificaciones sobre las unidades y precio de los materiales, mano de obra y/o gastos indirectos, los cuales afectan directamente al costo de las casas. El sistema debe realizar en automático la actualización de los precios por material de acuerdo al costo promedio ponderado y las cantidades de materiales deben ser asignados desde la hoja técnica y actualizarse con base las salidas de bodega y el avance de la obra.

4.1.3 Sistema Financiero-Contable Integrado

La empresa no cuenta con un sistema financiero-contable integrado, que además de llevar los registros contables, permita la interface entre los diferentes flujos de procesos y que actualicen la información en forma automática.

4.1.3.1 Importancia

Un sistema integrado permite realizar interfaces entre los módulos de inventarios, caja, compras, cartera, proveedores, proyectos, contabilidad. Actualiza la información en forma automática y cuenta con niveles de seguridad adecuados en cada uno de los procesos.

4.1.3.2 Ventajas

- a) Permite la definición de presupuestos y ejecución versus lo presupuestado.
- b) Dar seguimiento al flujo de las transacciones. Por ejemplo: desde el ingreso de la requisición, autorización de la compra, asignación de proveedor, ingreso de materiales, salidas y existencias por cada producto y por casa. Dentro del mismo sistema permite la liberación o autorización de los pedidos.
- c) Gestión de contratistas y proveedores.
- d) Integración de datos de los diferentes módulos. Esto permite actualizar todos los módulos que están interrelacionados.
- e) Se tiene una visión general de todo el proceso con las actividades relacionadas entre sí de cada área.
- f) Control del flujo de caja por cada proyecto.
- g) Realizar cierres parciales inmediatos.
- h) Contar con información actualizada para la toma de decisiones
- i) Definición de perfiles y roles para cada persona involucrada en el proceso de acuerdo con los niveles autorizados.

4.1.3.3 Desventajas

- a) Costo elevado para adquirir un sistema integrado como SAP.
- b) Inversión de horas hombre en la implementación de un nuevo sistema.

4.1.3.4 Propuesta económica del sistema SAP

Entre las soluciones de sistemas integrados que existen en el mercado para las empresas de construcción se encuentra SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos), que provee un software que soporta los procesos de negocio relevantes para el sector de la construcción, entre ellos: gestión de proyectos, logística de entradas y salidas de inventario, compras y contabilidad. Una de sus ventajas más importante es que trabaja por módulos que están interrelacionados, lo que permite obtener información actualizada, completa y oportuna.

Sin embargo adquirir un sistema como este tiene un costo elevado, por lo que la empresa debe considerar su implementación y el retorno de la inversión a un mediano o largo plazo. Caso contrario optar por otro sistema que sea de menor costo y que llene los requisitos mínimos para cubrir sus necesidades. A continuación se presenta un estimado de sus costos y del retorno de su inversión:

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN SISTEMA SAP

	LICENCIA	CONSULTORÍA	TOTAL
Costo x Usuario	Q6,000	Q6,000	Q12,000

GERENCIAS	USUARIOS	COSTO x USUARIO	TOTAL
Contabilidad	4	Q12,000	Q 48,000
Compras	2	Q12,000	Q 24,000
Cartera	2	Q12,000	Q 24,000
Proyectos	5	Q12,000	Q 60,000
Ventas	1	Q12,000	Q 12,000
Recursos Humanos	1	Q12,000	Q 12,000
Auditor Interno	1	Q12,000	Q 12,000
Gerente General	1	Q12,000	Q 12,000
Total	17		Q 204,000

Software	Q	204,000
Hardware (servidor)	Q	36,000
Total Inversión	Q	240,000

El retorno de la inversión realizada, la empresa lo verá reflejado en la optimización de sus procesos, la gestión de los proyectos y la salvaguarda de sus activos. Sin embargo esta inversión tanto en software como hardware la empresa podrá depreciarla anualmente a los porcentajes de ley vigentes y deducirlos de su renta bruta para el cálculo del impuesto sobre la renta. A continuación se presenta la proyección de la depreciación y amortización anual aplicando los porcentajes vigentes a partir del período 2013 de acuerdo a las reformas del Decreto 10-2012:

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

	PORCENTAJE	AÑOS	Deducción x Año
Software (Licencia)	20%	5 años	Q40,800
Hardware	33.33%	3 años	Q12,000
	Total deducción x año		Q52,800

4.2 Viabilidad del Proyecto

La propuesta está enfocada a la implementación de controles así como de políticas y procedimientos que formalicen la forma en que se debe ejecutar cada proceso y el flujo a seguir. Estas propuestas a pesar que proporcionarán a la empresa un mejor control de sus procesos no representará un incremento en sus costos y es de implementación inmediata.

Con respecto a obtener un sistema financiero-contable integrado, éste si representa una inversión aproximada de Q240,000 considerando además que ya se cuenta con sistemas contables y de inventarios. Sin embargo, el costo-beneficio de adquirir un sistema como SAP compensa la inversión realizada. Por esto se recomienda a la empresa evaluarlo como un proyecto a mediano o largo plazo.

Cronograma de Trabajo

No.	Actividades	dic-12		ene-12				feb-12				mar-12				abr-12				may-12				jun-12			
	Semanas	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
1	Presentación del Plan de Práctica		■																								
2	Recolección de información y visitas			■	■																						
3	Análisis de resultados					■	■																				
4	Desarrollo Capítulo 1, revisión y correcciones							■	■	■																	
5	Desarrollo Capítulo 2, revisión y correcciones										■	■	■														
6	Desarrollo Capítulo 3, revisión y correcciones												■	■	■	■											
7	Desarrollo Capítulo 4, revisión y correcciones														■	■	■	■									
8	Conclusiones, recomendaciones y anexos																								■	■	
9	Revisión final tutor y correcciones																									■	■
10	Presentación final PED																										■

Conclusiones

Luego de realizar la investigación y haber identificado las deficiencias más importantes que afronta la empresa en el manejo y control de sus inventarios, se detallan a continuación las conclusiones obtenidas:

1. La empresa no cuenta con políticas y procedimientos para el manejo y control sus inventarios. Se realizan las tareas en forma empírica y desordenada, sin que exista un flujo del proceso a seguir.
2. No existe un sistema de control interno definido para el mitigar los riesgos asociados al inventario.
3. No se lleva un control de las existencias ni se registran oportunamente los ingresos y egresos de materiales.
4. No se realizan inventarios físicos periódicos.
5. El sistema contable tiene áreas vulnerables o susceptibles de manipular. No están definidos los roles y accesos de los usuarios con niveles de seguridad adecuados. Permite manipular las existencias de inventarios y la anulación de facturas de proveedores.

Recomendaciones

1. Implementar la política y procedimiento para el manejo de inventarios elaborado como propuesta (incluida en el anexo I). La misma contiene el flujo de ingreso y egreso de inventarios, así como las políticas para la administración de los mismos. El formato utilizado contiene un área de autorizaciones, manejo de versiones y período de vigencia. El mismo debe ser publicado al personal involucrado en el proceso.
2. Elaborar una matriz de los riesgos más relevantes y de mayor impacto tanto operativo como económico que afecten los inventarios. Asimismo identificar los controles que ayuden a mitigar dichos riesgos. La matriz debe elaborarse en conjunto con el procedimiento del punto anterior y los controles deben ser implementados y monitoreados por auditoría interna. Esto fortalecerá el sistema de control interno que actualmente existe y servirá de guía para el monitoreo constante de los puntos críticos de cada proceso.
3. Llevar una bitácora donde se registren los ingresos y egresos de material, actualizando en forma automática las existencias. El soporte de esta bitácora deben ser las notas de entrega y las requisiciones de materiales firmadas de recibido por el responsable.
4. Realizar inventarios físicos en forma periódica, tanto por el encargado de bodega como por parte de contabilidad. El encargado de bodega debe comparar las existencias físicas contra los registros de la bitácora. Contabilidad debe comparar las existencias físicas contra los registros contables.
5. Mejorar los niveles de seguridad del sistema contable, definiendo los roles y accesos de los usuarios de acuerdo con sus atribuciones. Bloquear el acceso que tiene el auxiliar contable de manipular las existencias de inventarios y la anulación de facturas de proveedores. Estos roles pertenecen a un perfil de usuario administrador. Adicionalmente, considerar a mediano o largo plazo migrar sus operaciones a un sistema de financiero – contable que les permita tener su información actualizada y con los niveles adecuados de seguridad.

Referencias

1. Holmes (1995). *Contabilidad de Costos I*. Sistema de Costos Industriales. Venezuela, Ediciones Fragor
2. Koontz (2000). *Enciclopedia de la Auditoría*. España, Océano Centrum Grupo Editorial
3. Whittington. Pany (2005). *Principios de Auditoría*. México, McGraw-Hill

4. Ley del Impuesto Sobre la Renta (2005). Decreto 26-92, Congreso de la República
5. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92, Congreso de la República
6. Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles (2001). Decreto 15-98, Congreso de la República
7. Ley de Actualización Tributaria (2012). Decreto 10-2012, Congreso de la República
8. Ley de Extinción de Dominio (2010). Decreto 55-2010, Congreso de la República
9. Código de Comercio de Guatemala (2007). Decreto 2-70, Congreso de la República
10. Código de Trabajo. Decreto 1441, Congreso de la República

11. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
12. Normas de Información Financiera (NIIF)
13. Normas Internacionales de Auditorías (NIA)

14. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm>
15. <http://www.abcpedia.com/construccion/empresas.html>
16. <http://www.economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm>

ANEXOS

Anexo 1
Políticas y Procedimientos

POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO

MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN BODEGA DE MATERIALES

	ELABORADO POR	REVISADO POR
NOMBRE		
PUESTO		
FECHA		
FIRMA		

	AUTORIZADO POR	
NOMBRE		
PUESTO		
FECHA		
FIRMA		

Áreas involucradas:

ÁREA	GERENTE RESPONSABLE	FIRMA

1. OBJETIVO

Establecer los criterios y definir el flujo para el manejo y control de los inventarios en bodega, desde el ingreso, egreso y registro de los mismos.

2. ALCANCE

El proceso abarca:

a) Ingreso de materiales: desde que la bodega realiza el requerimiento de materiales, la entrega de los mismos en bodega por parte del proveedor, hasta el registro de los mismos en la bitácora de materiales.

b) Egreso de materiales: desde que el contratista solicita materiales para la construcción, la entrega de los materiales y el registro de la salida de los mismos en bitácora de materiales.

3. GLOSARIO

R: Riesgo

C: Control

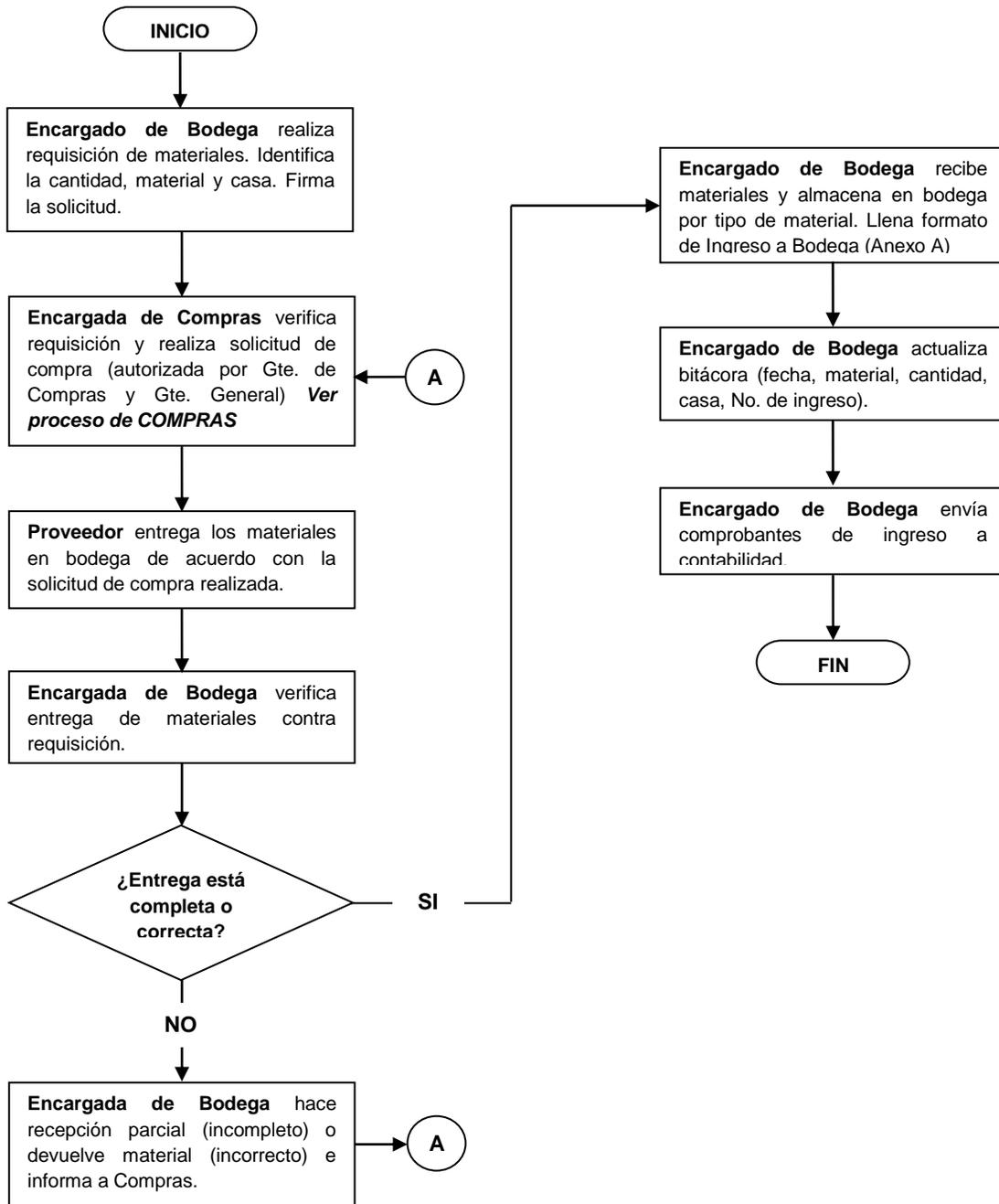
4. POLÍTICAS GENERALES

- a) La requisición de materiales debe ser solicitada por el encargado de bodega, completando y firmando el formato autorizado. En la misma se debe completar la cantidad de materiales, descripción de los mismos y el número de casa para la que se requieren los materiales. La requisición de ser autorizada por el arquitecto encargado del proyecto.
- b) El formato debe ser prenumerado y debe archivar de acuerdo al correlativo correspondiente. Si se anula un documento, éste debe archivar.
- c) Los pedidos de materiales deben ser autorizados por el Gerente de Compras y el Gerente General.
- d) El encargado de bodega debe verificar la cantidad de materiales entregados por el proveedor contra la requisición, en caso de estar incompleto debe realizar la recepción parcial y anotar en la hoja de entrega las cantidades faltantes. En caso de que corresponda a los materiales solicitados debe devolver los materiales al proveedor e informar al área de compras que el pedido fue devuelto.
- e) Los materiales deben ser almacenados en la bodega de acuerdo al tipo de material. Los materiales que son específicos para una casa, deben ser identificados con el número de casa al que corresponden.

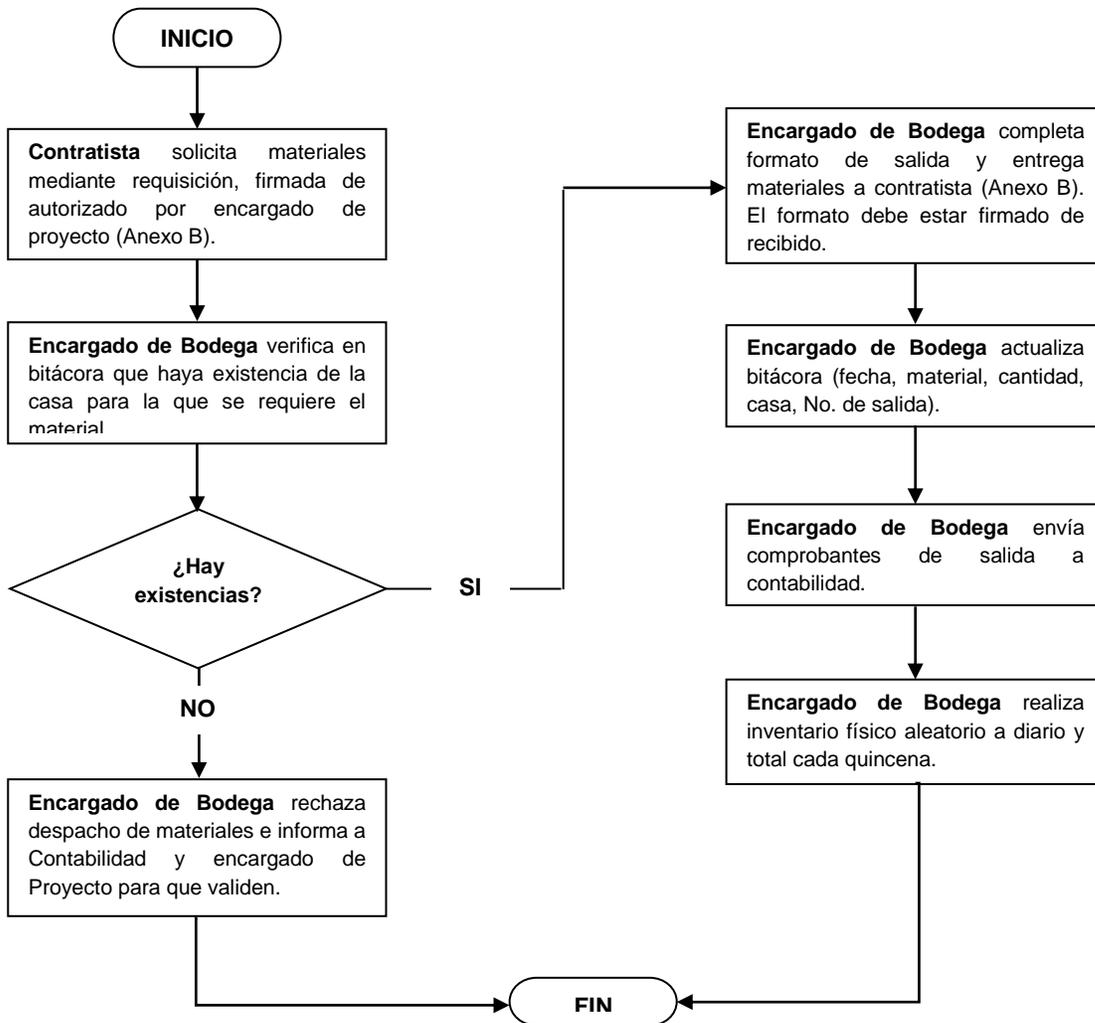
- f) Los materiales deben ser registrados en una bitácora identificando el material, cantidades, número de casa, número de requisición, fecha de ingreso.
- g) Para solicitar materiales a la bodega, el contratista debe llenar una requisición de materiales (este formato debe ser elaborado por el contratista). La requisición debe contener la fecha, número de casa, cantidad de materiales y la descripción de los mismos. Además debe estar firmada de autorizado por el supervisor del contratista y aprobado por el encargado del proyecto.
- h) Los materiales deben ser entregado al contratista con un formato de salida de bodega, el cual debe identificar la fecha, nombre del contratista, número de casa, cantidad de materiales y descripción de los mismos. Este formato debe estar firmado de aceptado por la persona que recibe los materiales.
- i) Previo a la entrega de los materiales, el encargado de bodega debe validar en la bitácora de materiales que la casa para la que se solicitan los materiales tenga inventario disponible en las cantidades requeridas. Esto permitirá identificar si se está requiriendo más material del que estaba autorizado para cada casa.
- j) Los materiales entregados deben ser actualizados diariamente en la bitácora, descargando por casa la cantidad de materiales entregados para determinar las existencias.
- k) El encargado de bodega debe realizar diariamente un conteo físico aleatorio de los materiales existentes en bodega versus la bitácora de control y quincenalmente debe realizar inventario físico total de los mismos.
- l) El encargado de bodega debe enviar diariamente a contabilidad la copia correspondiente de los ingresos y salidas de materiales de bodega adjuntando los documentos de soporte.

5. FLUJO DEL PROCEDIMIENTO

5.1 INGRESO DE MATERIALES A BODEGA



5.2 EGRESO DE MATERIALES DE BODEGA



6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES

RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE
(R1) Duplicidad en el pedido de materiales por casa.	(C1) Verificar en control de compras que no se hayan realizado requisicione de material anteriormente.	Encargada de Compras
(R2) Salida de materiales de bodega no autorizado.	(C2) Verificar en requisición de contratista que esté autorizada por encargado de proyecto. Así como en bitácora que haya existencias.	Encargado de Bodega
(R3) Faltante de materiales en bodega.	(C3) Realizar inventario físico aleatorio cada semana e inventario total cada quincenal.	Encargado de Bodega

7. ANEXOS

Anexo A: Formato de Ingreso

Anexo B: Formato de Egreso

Anexo A

DORADOS PROYECTOS, S.A.

INGRESO DE MATERIALES

No. **001**

PROVEEDOR: _____

FECHA DE RECIBIDO: _____

FACTURA No. _____ ENVÍO No. _____ PEDIDO No. _____

Código Inventario	Cantidad Recibida	Unidad Medida	Descripción del Material	Valuación

NOMBRE DEL PILOTO: _____ LICENCIA: _____

RECIBÍ CONFORME	OBSERVACIONES
Encargado Bodega	

ORIGINAL: Contabilidad - COPIA: Bodega

Anexo 2
Hoja Técnica de Construcción

DORADOS PROYECTOS, S,A,
HOJA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN POR CASA
(Costos en Quetzales)

CÓDIGO	MATERIAL	CANTIDAD	CLASIFICACIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
CIMENTOS, COLUMNAS Y PINES					12,000.00
C-001	HIERRO DE 1/4 LEGITIMO	100	Materia prima	10.50	1,050.00
C-002	HIERRO DE 3/8 LEGITIMO	100	Materia prima	35.00	3,500.00
C-003	HIERRO DE 1/2 LEGITIMO	100	Materia prima	55.00	5,500.00
C-004	ALAMBRE DE AMARRE LIBRA	50	Materia prima	6.00	300.00
C-005	Trazo, Nivelación y Puenteado	1	Mano de Obra	300.00	300.00
C-006	Zanjeo para cimientos	1	Mano de Obra	1,350.00	1,350.00
FUNDICIÓN					15,000.00
F-001	CONCRETO CONVENCIONAL	10	Materia prima	1,500.00	15,000.00
MUROS					9,030.00
M-001	BLOCK CONCRETO LISO 50KG.	1300	Materia prima	3.00	3,900.00
M-002	BLOCK MITAD CONCRETO 50KG.	350	Materia prima	2.00	700.00
M-003	TABIQUE CONCRETO 35KG.	40	Materia prima	2.00	80.00
M-004	ALAMBRE DE AMARRE LIBRA	25	Materia prima	6.00	150.00
M-005	Levantado de block	1	Mano de Obra	4,200.00	4,200.00
GRADAS					2,180.00
G-001	CEMENTO ENVASADO 42.5KG	10	Materia prima	65.00	650.00
G-002	ARENA DE RIO	2	Materia prima	90.00	180.00
G-003	PIEDRÍN DE 3/8"	2	Materia prima	100.00	200.00
G-004	HIERRO DE 3/8 LEGITIMO	20	Materia prima	35.00	700.00
G-005	Elaboración de gradas	1	Mano de Obra	450.00	450.00
LOSA					22,495.00
L-001	VIGUETA 200KG 4.00	15	Materia prima	120.00	1,800.00
L-003	VIGUETA 200KG 2.10	5	Materia prima	60.00	300.00
L-005	VIGUETA 200KG. 1.65	3	Materia prima	45.00	135.00
L-006	BOVEDILLA DE 10	350	Materia prima	4.00	1,400.00
L-007	ELECTROMALLA 6X6	5	Materia prima	200.00	1,000.00
L-008	VARILLA DE ACERO A.R 6.2	35	Materia prima	15.00	525.00
L-009	VARILLA DE ACERO DE A.R 4.5	10	Materia prima	9.00	90.00
L-010	HIERRO DE 1/2 LEGITIMO	10	Materia prima	55.00	550.00
L-011	HIERRO DE 3/8 LEGITIMO	75	Materia prima	35.00	2,625.00
L-012	HIERRO DE 1/4 LEGITIMO	35	Materia prima	12.00	420.00
L-013	ALAMBRE DE AMARRE LIBRA	50	Materia prima	5.00	250.00
L-014	CONCRETO CONVENCIONAL	10	Materia prima	1,200.00	12,000.00
L-015	Colocación de losa	1	Mano de Obra	1,400.00	1,400.00
DRENAJES Y SANITARIOS					2,251.00
D-001	TUBO DE 4 EN 80 PSI	1	Materia prima	135.00	135.00
D-002	TE DE 4 PD	5	Materia prima	25.00	125.00
D-003	CODO DE 4X90 PD	5	Materia prima	25.00	125.00
D-004	CODO DE 4X45 PD	2	Materia prima	20.00	40.00
D-005	YE DE 4X45 PD	2	Materia prima	38.00	76.00
D-006	TEE DE 2"PD	3	Materia prima	7.00	21.00
D-007	CODO DE 2X45 PD	2	Materia prima	5.00	10.00
D-008	YE DE 2X45 PD	1	Materia prima	6.00	6.00
D-009	TUBO DE 2 EN 100 PSI	4	Materia prima	55.00	220.00

D-010	CODO DE 2X90 PD	27	Materia prima	7.00	189.00
D-011	REDUCCION DE 4X3 PD	5	Materia prima	12.00	60.00
D-012	REDUCCION DE 4X2 PD	3	Materia prima	12.00	36.00
D-013	REDUCCION DE 3X2 PD	6	Materia prima	8.00	48.00
D-014	TUBO DE 3 EN 100 PSI	3	Materia prima	115.00	345.00
D-015	CODO DE 3X90 PD	3	Materia prima	15.00	45.00
D-016	YEE DE 3X45 PD	3	Materia prima	20.00	60.00
D-017	PEGAMENTO TANGIT 1/4	2	Materia prima	180.00	360.00
D-018	Colocación drenajes y sanitarios	1	Mano de Obra	350.00	350.00
PISO					1,870.00
PI-001	ARENA AMARILLA	4	Materia prima	35.00	140.00
PI-002	CAL HIDRATADA 20 KGS.	18	Materia prima	25.00	450.00
PI-003	CEMENTO ENVASADO 42.5KG	10	Materia prima	60.00	600.00
PI-004	Fundición de mezcla	85	Mano de Obra	8.00	680.00
PISO CERÁMICO					8,350.00
PC-001	PISO AUSTIN 33x33	70	Materia prima	75.00	5,250.00
PC-002	BOQUILLEX PLUS ARENA	5	Materia prima	40.00	200.00
PC-003	ADHESIVO UNITILE UNIBLOCK	60	Materia prima	20.00	1,200.00
PC-004	Colocación de piso cerámico	85	Mano de Obra	20.00	1,700.00
AZULEJOS					5,730.00
A-001	AZULEJO ALPHA 20x30	40	Materia prima	65.00	2,600.00
A-001	LISTELO M-04 7X25	135	Materia prima	15.00	2,025.00
A-001	ADHESIVO UNITILE UNIBLOCK	5	Materia prima	20.00	100.00
A-001	BOQUILLEX PLUS ARENA	3	Materia prima	35.00	105.00
A-001	Colocación azulejos	20	Mano de Obra	45.00	900.00
PUERTAS					14,600.00
P-001	Puertas	12	Materia Prima	800.00	9,600.00
P-002	Colocación puertas	1	Mano de Obra	5,000.00	5,000.00
VENTANAS					19,000.00
V-001	Ventanas	22	Materia Prima	500.00	11,000.00
V-002	Colocación ventanas	1	Mano de Obra	8,000.00	8,000.00
SISTEMA ELÉCTRICO					20,000.00
E-001	MATERIALES ELÉCTRICOS	1	Materia Prima	12,000.00	12,000.00
E-002	Instalaciones	1	Mano de Obra	8,000.00	8,000.00
ARTEFACTOS					11,413.00
AR-001	PILA DE UN LAVADERO	1	Materia prima	350.00	350.00
AR-002	LLAVE DE CHORROS DE ½	1	Materia prima	45.00	45.00
AR-003	REPOSADERA DE 30X30	1	Materia prima	45.00	45.00
AR-004	LAVAMANOS COMPLETO	1	Materia prima	350.00	350.00
AR-005	KIT DE ACCESORIOS LAVAMANOS	5	Materia prima	185.00	925.00
AR-006	SANITARIO BLANCO COMPLETO	1	Materia prima	450.00	450.00
AR-007	REPOSADERA DE REJILLA	4	Materia prima	12.00	48.00
AR-008	LAVAMANOS C/BONE AQUALIN	4	Materia prima	800.00	3,200.00
AR-009	SANITARIO TARAZA	4	Materia prima	1,200.00	4,800.00
AR-010	Colocación de artefactos	1	Mano de Obra	1,200.00	1,200.00
MANO DE OBRA INDIRECTA					2,270.00
MO-001	Maestro de Obras	1	M/O Indirecta	1,120.00	1,120.00
MO-003	Bodeguero	1	M/O Indirecta	800.00	800.00
MO-004	Ayudante de bodega	1	M/O Indirecta	350.00	350.00
TOTAL COSTOS POR CASA					146,189.00

Anexo 3
Recorrido de Procesos

Dorados Proyectos, S.A.	RECORRIDO DE PROCESOS		No. 1
	Proceso:	Compras de Materiales	
	Fecha:	05/08/2011	

I. OBJETIVO:			
Conocer en forma detallada el flujo del proceso de Compra de Materiales, que abarca desde que se recibe la solicitud de material por parte de bodega, su verificación y autorización y el requerimiento de compra a los proveedores, hasta el seguimiento de entrega de materiales en bodegas.			
II. PARTICIPANTES:		PUESTO:	FUNCION
Lesly Rivera		Secretaria/Recepcionista	Recepción de facturas de proveedores, Elaboración de órdenes de compra.
Pedro Pablo Rodríguez		Gerente de Compras	Gestionar contratos con proveedores, autorización de compras.
III. SELECCIÓN DE TRANSACCIÓN:			
Transacción Seleccionada:	Solicitud de materiales No. 3051 de fecha 11 de julio 2011.		
Fuente:	Archivo de solicitudes de material del mes de julio 2011.		
Universo:	Total de solicitudes registradas en el mes de julio 2011.		
IV. DESARROLLO DE RECORRIDO			
<ol style="list-style-type: none"> Diariamente el encargado de bodega envía la solicitud de materiales detallando la fase, manzana y el número de casa para la que se requiere el material. Se realiza una solicitud por cada casa. (E1) (D1) El gerente de compras verifica visualmente que la información esté correcta y que no se haya solicitado más material del que se necesita o que se esté duplicando el pedido. Si hay un pedido duplicado se confirma si es justificado (puede ser porque se utilizó en otra casa o por opción de tipo de casa). Luego de verificado, solicita al gerente general la autorización de compra firmando la solicitud de material. (E1) (D2) La persona encargada de realizar los pedidos, verifica que la solicitud esté completa con la información que se requiere y con la firma de autorización por parte del gerente general. Ya revisado, se asignan los pedidos a los proveedores de acuerdo con el criterio de la persona responsable de hacer los pedidos y se envían a cada proveedor. Los pedidos son asignados a aquellos proveedores que pueden proveer el pedido completo. Las solicitudes se realizan por separado conforme la solicitud, no se realiza una solicitud de compra integrada. (D3) Luego de haber enviado los pedidos al proveedor, se archivan las solicitudes para posteriormente darle seguimiento a las fechas de entrega en obra. No se lleva control de correlativos de las solicitudes de material. (D4) La encargada de pedidos, da seguimiento a las entregas de material en bodega llamando al proveedor o al encargado de bodega de acuerdo con las fechas de entrega estimadas por el tipo de material solicitado. Los materiales son entregados en bodega de acuerdo con la solicitud de materiales y son ingresados por casa como fueron requeridos. Se llena el formato de ingreso a bodega y se entrega una copia al proveedor. Los materiales no son ingresados desde la bodega al sistema de inventarios. Si no se entrega completo, no se genera factura hasta no estar completado el pedido en bodega. (E2) <p>(ver Recorrido 2 - Pago a Proveedores)</p>			
EVIDENCIA DE DOCUMENTACIÓN			
Evidencia 1:	Documento "Solicitud de Materiales"		
Evidencia 2:	Documento "Ingreso a Bodega" detallando las unidades solicitadas		

DEFICIENCIA OBSERVADAS		TIPO DE RIESGO			
Deficiencia 1:	Las solicitudes se realizan por cada casa, aunque existe un formato de "Orden de Compra" en donde puede realizarse una solicitud integrada para enviar al proveedor.	Bajo			
Deficiencia 2:	La verificación de duplicidad o de cantidades solicitadas, se realiza visualmente. No se lleva un control definido en un formato de las casas que ya se pidieron material ni existe justificación por escrito del incremento en el pedido o duplicidad del mismo.	Alto			
Deficiencia 3:	No se lleva un control de pedidos por proveedor y de límite de crédito. Los nuevos pedidos son asignados por la encargada de realizar las compras a criterio, de acuerdo con el tipo de material que estén solicitando.	Medio			
Deficiencia 4:	No se lleva control de los correlativos de solicitudes de material que son solicitadas por el encargado de bodega.	Bajo			
V.CONCLUSIONES					
Control Interno: De acuerdo con la evaluación realizada se observó que existen deficiencias en el control interno, el cual debe mejorarse.					
Segregación de Funciones: Existe segregación de funciones.					
Observaciones: N/A					
Elaborado por:	Esmeralda Claribel Archila	Fecha:	05/08/2011	Firma:	ECA

<i>Dorados Proyectos, S.A.</i>		RECORRIDO DE PROCESOS			No. 3
		Proceso:		Manejo y Control de Inventarios	
		Fecha:		05/08/2011	
I. OBJETIVO:					
Conocer en forma detallada el flujo del proceso de Manejo y Control de Inventarios, que abarca desde el ingreso de la hoja técnica de materiales, el registro de las compras de proveedores (ver recorrido 2), hasta el registro de avance de obra al cierre de cada mes.					
II. PARTICIPANTES:		PUESTO:		FUNCION	
Walter Flores		Asistente de Contabilidad		Revisión y registro de avance de obras por parte de los contratistas.	
III. SELECCION DE TRANSACCION:					
Transacción Seleccionada:		N/A			
Fuente:		N/A			
Universo:		N/A			
IV. DESARROLLO DE RECORRIDO					
<ol style="list-style-type: none"> Al inicio de cada proyecto, de acuerdo con la hoja técnica definida por el arquitecto encargado del proyecto, se registran en el sistema contable cada casa con sus costos estimados. Los materiales son registrados en el inventario cuando el asistente contable ingresa las facturas de compras a los proveedores (ver recorrido 2). Al cierre de cada mes cuando ya la obra está en proceso, el asistente de contabilidad verifica físicamente el avance en construcción de cada casa y lo anota en una ficha de control. Luego de verificar todas las casas, registra en el sistema todos los costos por cada rubro de construcción para que los materiales se descarguen del inventario y se trasladen al costo. Si el sistema no tienen existencias de inventario y la obra ya está construida el asistente modifica las existencias en el módulo de inventarios por las unidades que le hacen falta. De lo contrario el sistema solo registrará la existencia que tiene. (D1) 					
EVIDENCIA DE DOCUMENTACIÓN					
Evidencia 1:	n/a				
DEFICIENCIA OBSERVADAS					
Deficiencia 1:	El sistema permite modificar las existencias de inventario, así como registrar el avance de una obra cuando no cuenta con la cantidad de materiales necesarios.			TIPO DE RIESGO	
				Alto	
V. CONCLUSIONES					
Control Interno: Existe una importante deficiencia en los niveles de seguridad del sistema					
Segregación de Funciones: n/a					
Observaciones: n/a					
Elaborado por:	Esmeralda Claribel Archila		Fecha:	05/08/2011	Firma: ECA

Anexo 4
Cuestionarios de Control Interno

Dorados Proyectos, S.A.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		No.
	Proceso:	Manejo y Control de Inventarios	
	Gerente Responsable:		
NOMBRE:		FECHA:	
PUESTO:		FIRMA:	

No.	Pregunta	AREA DE RESPUESTAS		
		SI	NO	Comentarios
1.	¿Existen políticas y procedimientos para el manejo de inventarios?			
2.	¿Se cuentan con bodegas de materiales? ¿Cuántas?			
3.	¿Se cuenta con un responsable para cada bodega?			
4.	¿Existe un procedimiento actualizado por procedimientos generales y funciones de almacén?			
5.	¿Se cuenta con un catálogo por material?			
6.	¿Se lleva un control de las entradas y salidas de bodega?			
7.	¿La recepción de materiales es únicamente a través del almacén?			
8.	¿Se cuenta con un procedimiento de control para las entregas parciales a cuenta de un pedido?			
9.	¿Se cuenta con un sistema de control de calidad para la recepción o rechazo de materiales entregados?			
10.	¿Hay un sistema de seguridad 24 horas en los almacenes?			
11.	¿Se lleva un control de materiales obsoletos o desechos?			
12.	¿Se realizan cuadros diarios de almacén?			
13.	¿Quién revisa es la misma persona que elabora?			
14.	¿Existe un documento autorizado que soporte las salidas de bodega?			
15.	¿Se cuenta con tarjeta kárdex de almacén o control automatizado?			
16.	¿Se lleva control de todas las entradas y salidas de materiales?			
17.	¿Se manejan unidades y valores?			
18.	¿Se cuenta con un sistema de valuación de inventarios? ¿Cuál?			
19.	¿Se tienen asegurados los materiales?			
20.	¿Con qué periodicidad se realizan inventarios físicos?			
21.	¿Se concilian los inventarios físicos con los registros contables?			
22.	¿Se tiene una política para deducir responsabilidades por faltante de inventarios?			
23.	¿Se tienen reportes de movimientos y existencias de inventario?			

Dorados Proyectos, S.A.		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		No.
		Proceso:	COMPRAS Y CONTRATACIONES	
		Gerente Responsable:		
NOMBRE:			FECHA:	
PUESTO:			FIRMA:	

No.	Pregunta	AREA DE RESPUESTAS		
		SI	NO	Comentarios
1.	¿Existen políticas y procedimientos de todas las actividades que ejecuta su área?			
2.	¿Se difunde entre los que integran el área?			
3.	¿Existe un programa calendarizado de adquisiciones de materiales, bienes y servicios?			
4.	¿El área tiene un presupuesto definido?			
5.	¿El área participa en la elaboración del presupuesto?			
6.	¿Qué aspectos consideran para elaborar el presupuesto de compras?			
7.	¿Qué procedimientos regulan la recepción de requisiciones de compra de materiales, bienes o servicios para cada área?			
8.	¿Se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores?			
9.	¿Cómo se controlan los descuentos que otorgan los proveedores?			
9.	¿Cómo se controlan los descuentos que otorgan los proveedores?			
10.	¿Existen procedimientos para la clasificación de compras menores y mayores, qué importes regulan?			
11.	¿Se analiza en cada compra los precios de mercado y los otros proveedores?			
12.	¿Existe coordinación entre compras, almacenes y cuentas por pagar para el pago a proveedores?			
13.	¿El personal de Compras lleva funciones de Caja o Contabilidad, además de llevar los registros auxiliares de compras?			
14.	¿La recepción de las compras la realiza la misma persona que hace la solicitud?			
15.	¿Existen casos en que un pedido mayor se fraccione y de ser así, por qué se hace?			
16.	¿La persona que autoriza las compras es distinta a quien elabora el pedido?			
17.	¿Existen niveles de autorización de acuerdo a los montos de las compras?			
18.	¿Se verifica que para las compras, exista presupuesto disponible?			
19.	¿Si no hay presupuesto se suspende la compra?			
20.	¿Antes de realizar un pedido se verifican las existencias?			
21.	¿Quién elabora el pedido es una persona distinta a quien lo autoriza?			
22.	¿Los pedidos de compras están foliados?			
23.	¿Existe un proceso de selección de proveedores precalificados?			
24.	¿Se evalúan varias ofertas antes de definir la compra?			