

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



**Evaluación y mejoras de control interno al área de inventarios de material de empaque de una empresa de distribución de químicos que los entrega en calidad de consignación**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Cesar Augusto Sabajan Gómez

Guatemala, febrero 2016

**Evaluación y mejoras de control interno al área de inventarios de material de empaque de una empresa de distribución de químicos que los entrega en calidad de consignación**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Cesar Augusto Sabajan Gómez

Lic. Elfego Amán López Ramírez (**Asesor**)  
MsC. Mario Alfredo Salazar (**Revisor**)

Guatemala, febrero 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

Coordinadora

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

**Licda. Arlene Dardón Sandóval**  
Examinador

**Licda. Ana María Rómeró Palma**  
Examinador

**Lic. David Escóbar Chávez**  
Examinador

**Lic. Elfege Amán López Ramírez**  
Asesor

**MsC. Mario Alfredo Salazar**  
Revisor

REF.:C.C.E.E.00076.2015-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Elfego López Ramírez tutor y el Licenciado Mario Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “EVALUACIÓN Y MEJORAS DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE INVENTARIOS DE MATERIAL DE EMPAQUE DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE QUÍMICOS QUE LOS ENTREGA EN CALIDAD DE CONSIGNACIÓN” presentado por el estudiante Cesar Augusto Sabajan Gómez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 929 de fecha 23 de Julio del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

**Elfego Amán López Ramírez**  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 6191  
[ealramirez@yahoo.com.mx](mailto:ealramirez@yahoo.com.mx)  
Teléfonos 47314045 y 33465496

Guatemala, 27 de enero de 2015

*Señores*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad Panamericana*  
*Guatemala*

*Estimados Señores:*

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación y mejoras de control interno al área de inventarios de material de empaque de una empresa de distribución de químicos que los entrega en calidad de consignación”** realizado por el estudiante **César Augusto Sabajan Gómez** Carné 201400504, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la 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 85 puntos sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes

  
Lic. Elfego Amán López Ramírez  
Tutor

c.c. archivo

Guatemala, 14 de marzo 2015

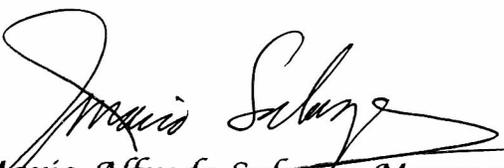
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema, "**Evaluación y mejoras de control interno al área de inventarios de material de empaque de una empresa de distribución de químicos que los entrega en calidad de consignación**" realizado por **Cesar Augusto Sabajan Gómez**, con Carné No. 201400504 estudiante de la carrera de Licenciatura de en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión 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.

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

  
*Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
*Revisor de Estilo*



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 017.2016**

*El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Sabajan Gómez, César Augusto con número de carné 201400504, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintitrés de julio del año dos mil quince*

*Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiuno días del mes de enero del año dos mil dieciséis.*

Atentamente,



*[Handwritten signature of M.Sc. Vicky Sicajol]*  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



*[Handwritten signature of EMBA Adolfo Noguera Bosque]*  
**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretario General**

Byron Navarro  
CC. Archivo.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del problema	02
1.3 Justificación	03
1.4 Pregunta de investigación	03
1.5 Objetivos	04
1.5.1 Objetivo general	04
1.5.2 Objetivos específicos	04
1.6 Alcances y límites	05
1.7 Marco Teórico	06
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Tipo de investigación	14
2.2 Sujetos de la investigación	14
2.3 Instrumentos	14
2.4 Procedimientos	15
2.5 Aporte esperado	16
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados y análisis de la investigación	17
3.1.1 Resultados de la investigación	17
3.1.2 Personal entrevistado	17
3.1.3 Aspectos contables y de auditoría	31
3.1.4 Aspectos fiscales	37
3.1.5 Aspectos económicos y financieros	38

<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Propuesta de solución a la problemática	43
4.1.1 Introducción	43
4.1.2 Antecedentes	43
4.1.3 Justificación	44
4.1.4 Objetivo general	44
4.1.5 Objetivos específicos	44
4.1.6 Contenido de la propuesta	45
4.1.6.1 Procedimiento para el resguardo de inventarios del área de empaques	45
4.1.6.2 Toma física de inventarios del área de material de empaque	57
4.2 Avance de implementación	62
4.3 Costo financiero de implementación de la propuesta	63
<b>Cronograma</b>	64
<b>Conclusiones</b>	65
<b>Recomendaciones</b>	66
<b>Referencias</b>	67
<b>Anexos</b>	68

## **Resumen**

Se realizó la investigación del área de inventarios de material de empaque, en la cual se utilizaron técnicas e instrumentos para lograr un análisis que permitió identificar debilidades en el control interno, lo que representa faltantes constantes que inciden en las cifras de los estados financieros.

El área de inventarios de la compañía fue de particular interés para sus dirigentes debido a que bajo el sistema de consignación el material de empaque debería reutilizarse, sin embargo, constantemente recurrían a la compra de unidades nuevas, convirtiéndose en un gasto significativo mes a mes sin tener información certera acerca de cómo se estaban perdiendo estos empaques. Se implementaron cuestionarios a todo el personal de operaciones y de contabilidad y se realizaron entrevistas a puestos clave del control de la operatoria y logística con el objetivo de entender el sistema con el cual estaban operando.

Tomando en cuenta las necesidades planteadas por la empresa se analizaron todos los elementos obtenidos, aplicando los conocimientos de auditoría y finanzas adquiridos, esto con el objetivo de ayudar a la compañía a mejorar sus procesos, lo cual constituye un aporte que brinda la Universidad Panamericana y los estudiantes que realizan investigación y buscan soluciones a la problemática encontrada en la empresa que autoriza la Práctica Empresarial Dirigida PED.

Como resultado de la investigación se dedujo que los faltantes son consecuencia de un control interno débil y en muchas áreas inexistente, al no tener un área segura para los materiales, no designar a colaboradores que sean responsables del control de los mismos, y entregar estos empaques a clientes y a la empresa que les da mantenimiento sin tener un registro exacto de la cantidad que se le entrega a cada uno, asimismo sin control de las devoluciones de los mismos. Adicionalmente se realizaban inventarios en los cuales los conteos no se cuadraban porque no se contaba con información veraz y actualizada de los saldos en el sistema para realizar un cruce de los datos obtenidos en cada toma física.

Se recomendó la implementación de un manual de procedimientos el cual contenga todos los procesos de control interno para el manejo del inventario, este manual fue entregado a la administración de la empresa la cual lo implementó y designó responsables del control y cumplimiento del mismo.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios para el investigador y la compañía, debido a que se cumplió con el objetivo de analizar un problema de la empresa para ofrecer una solución y mejora que se tradujo en un beneficio de control aplicable, sin que ello represente una inversión significativa para la empresa.

## **Introducción**

El proceso de la investigación inició con la realización de una evaluación integral a la compañía, en la cual se detectó que en el área de inventarios de material de empaque se estaba trabajando con controles muy débiles dando como resultado la pérdida de recursos importantes para la compañía, los cuales representaban una oportunidad de mejora para crear un valor agregado.

El presente informe está enfocado al área de inventario de material de empaque, para el cual se realizó un análisis financiero, fiscal y de auditoría, con el objeto de encontrar deficiencias que pudieran provocar contabilizaciones erróneas que generaran cifras no razonables en los estados financieros y como parte del valor agregado de la práctica presentar una propuesta de mejora.

En el Capítulo uno, se presenta la situación actual de la empresa, se realiza un planteamiento del problema con su justificación, y se formulan preguntas de investigación, se plantean objetivos generales y específicos, se fijan alcances y límites, y se coloca un breve Marco Teórico de fuentes consultadas.

En el Capítulo dos, se menciona los tipos de investigación realizados, se define los sujetos que colaboraron en la investigación, los instrumentos que se elaboraron para desarrollar la misma, los procedimientos que se utilizaron para el análisis del área de inventarios de material de empaque y el aporte que se espera brindar con este informe.

En el Capítulo tres, se muestran los resultados del proceso de investigación, después de elaborar cuestionarios y entrevistas y un análisis financiero y fiscal para determinar otras posibles necesidades de la empresa, del cual se deriva el análisis de la problemática de la falta de control de los inventarios de material de empaque con sus consecuentes pérdidas en la reposición de los mismos, lo cual se propuso a la gerencia corregir.

En el Capítulo cuatro, se plantea la propuesta de solución o mejora a la problemática detectada, una introducción de la situación de la empresa, los antecedentes, justificación de la propuesta realizada, los objetivos que se busca obtener con la implementación de la solución propuesta, el contenido de la misma está basado en la implementación de un manual de procedimientos el cual permita controlar las existencias, ingresos al sistema, control de consignaciones a clientes y sus respectivas devoluciones, y verificación de los productos enviados a la empresa que les da mantenimiento y su devolución, además un control de la tomas físicas de inventarios. Se informa del avance de la implementación del manual y el costo financiero necesario para lograr los resultados esperados, conclusiones, recomendaciones, referencias, cronograma de actividades y anexos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Antecedentes generales de la empresa

La empresa Brenntag Guatemala, S.A. es una sociedad cuyo giro está relacionado con la importación, venta y exportación de químicos industriales.

Se apertura el 14 de noviembre 1974, cuenta con un recurso humano de cincuenta personas sus oficinas centrales y la bodega central se encuentra en la ciudad capital en la 23 avenida 40-19 zona 12, hay una terminal en zona franca en la Portuaria Santo Tomas de Castilla, y una bodega en Puerto Quetzal para el almacenaje de los productos que se importan por barco, a la vez Guatemala es la central del negocio para Centroamérica y el Caribe, por lo que reexporta para el resto de países de la región.

Brenntag a nivel de América Latina mantiene valores que caracterizan su cultura y determinan la actuación de la empresa en cualquier lugar en donde se desarrollan sus actividades. Existen diversos controles tanto de operaciones por ser productos de alto riesgo, como administrativos y financieros, y la mayoría del personal está involucrado en ayudar a cumplir con los objetivos establecidos en dichos controles.

Se factura a clientes dentro del país y a compañías relacionadas en la región de Centro América. Las carteras de cuentas por cobrar y cuentas por pagar se encuentran al día y verificadas por el personal que se encarga de su cumplimiento, el personal de contabilidad se encarga del procesamiento de datos de la empresa y la generación de estados financieros de forma mensual, los cuales son revisados por el gerente financiero regional y cada trimestre son enviados a la central de EEUU para su revisión, adicionalmente 1 vez al año se realizan auditorías tanto locales para presentación de impuestos, como externas para supervisión de casa matriz.

Se cuenta con un departamento de recursos humanos el cual se encarga de las altas y bajas de personal, la planilla esta compuesta por aproximadamente 50 colaboradores quienes se encuentran relacionados por contrato, inscritos legalmente ante el ministerio de trabajo, se paga las cuotas legales de IGSS, IRTRA e INTECAP, la planilla se paga quincenalmente, adicionalmente se contrata personal de apoyo cuando las tareas así lo requieren, de igual manera el manejo de la bodega de Puerto Quetzal se encuentra subcontratada a una empresa externa, por lo que las personas que laboran en esta bodega no trabaja directamente para la empresa, los encargados de limpieza y de seguridad también son sub contratados, además dentro de la empresa se encuentran regularmente pilotos ayudantes y personal de carga y descarga que son parte de terceras empresas que son contratadas para el flete de los productos.

Los productos que se comercializan son químicos en general para la industria en el país, muchos de estos químicos son productos controlados por los ministerios de salud y de energía y minas, por lo cual no se cuenta con una sala de ventas abierta al público, los clientes son empresas industriales que deben cumplir ciertos requisitos para poder comprar los productos, existe un catálogo de productos de mayor comercio, aunque con el tiempo adecuado para la importación se puede atender casi cualquier necesidad de las industrias que lo soliciten, también se tiene un catálogo de clientes que se controla constantemente por todas las regulaciones que se deben cumplir tanto por reglamentos internos, como por regulaciones impuestas por las leyes vigentes del país, los proveedores en su mayoría son del exterior aunque ante eventualidades se compra también a proveedores locales previo autorización y revisión sobre el origen de los productos.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Al realizar el análisis se llegó a la conclusión que dentro del rubro de inventarios hay una área que no se está controlando, es donde se ubica el material de empaque, se estableció que no se practican controles ni se ingresan al sistema las salidas de existencia, por lo cual no se tiene un saldo actualizado, se realiza la importancia que los empaques mayores se dan a manera de consignación a los clientes esto se realiza en parte por disminuir los costos de la operación y también por evitar dejar empaques con sellos y etiquetas de la empresa en control de terceros esto debido al producto

que se comercializa el cual es controlado por el ministerio de salud. Por falta de control no se recuperan los mismos, se pudo detectar que mensualmente se compran aproximadamente entre cien y ciento cincuenta toneles plásticos y de metal, esto se traduce en un costo extra para la compañía, por la falta de controles.

### 1.3 Justificación

Debido a que como resultado del diagnóstico integral la administración indicó que es de gran preocupación para ellos la inversión económica que hacen mensualmente en material de empaque la cual reduce el margen de ganancia de la operación se enfocó el estudio en el manejo de inventarios, esto se hizo tomando en cuenta que los controles interno se llevan de manera manual y que no existe una forma de recuperar lo invertido en reparación y compras de empaques debido a que no se tienen la información completa para deducir responsabilidades y trasladar estos gastos a quienes los originen. Por estas razones se hace necesario evaluar e implementar las herramientas adecuadas en esta área, para definir que mejoras se pueden implementar para disminuir los costos que actualmente se tienen, y trasladar a clientes y responsables de inventarios la parte que les corresponda con una base cierta y comprobable, y establecer la estructura de un control interno adecuado, con funciones del personal plenamente establecidas, y cálculos exactos que conlleve una mejora sustancial de este proceso.

### 1.4 Preguntas de Investigación

¿De que manera la falta de capacitación o interés de la administración puede ser la causa del mal control del material de empaque y la pérdida del mismo?

¿Es factible incluir el control de el inventario de material y empaque dentro del sistema computarizado de la empresa para mejorar las revisiones sobre el inventario de material de empaque?

¿Es la falta de procedimientos previamente establecidos lo que favorece la pérdida del inventario de material de empaque o la destrucción del mismo por parte de clientes y transportistas al no haber reportes con el respaldo suficiente para trasladar los gastos que hace actualmente la empresa a las personas que resulten responsables de los mismos?

## 1.5 Objetivos

En la realización de la investigación se alcanzaron los objetivos de analizar y reforzar los controles internos del área de inventarios de material de empaque, creando manuales que definieron procedimientos y consiguieron reducir los gastos en la reposición de empaques que se debieron de haber recuperado.

### 1.5.1 Objetivo general

Estudiar las diferentes partes en las que dividen los controles que existen sobre el material de empaque que se utiliza con el modelo de consignación, para conocer la situación actual y realizar observaciones y recomendaciones a la administración de la empresa, determinar si existe alguna problemática en el área de material de empaque, con el objetivo de reforzar las acciones de control que se traduzcan en evitar la pérdida de este inventario, además establecer los mecanismos para trasladar la parte de estos costos que corresponda a clientes y a encargados de inventarios, para minimizar la consecuente pérdida económica que representa e impacta los resultados mensuales de las operaciones de la entidad.

### 1.5.2 Objetivos específicos

Explicar la razón por la cual la empresa invierte tanto dinero en reponer material de empaque que debería reutilizarse, recomendar e implementar controles preventivos y detectivos.

Revisar para determinar si son correctos de lo contrario corregir los controles actuales si es que existieran de lo contrario recomendar los procedimientos a realizar por el personal encargado del área para minimizar de gastos en reparación y reposición del material de empaque.

Establecer procedimientos para el adecuado resguardo , utilización y recuperación del material de empaque.

Sumar y totalizar para determinar el impacto actual de los costos de la reparación y reposición del material de empaque y determinar cual fue el ahorro con la implementación de controles internos adecuados.

## 1.6 Alcances y Límites

### Alcances

La investigación se ejecutó de agosto 2014 a diciembre 2014, se realizaron visitas a las instalaciones de la bodega central de la empresa ubicada en 23 avenida 40-19 zona 12 ciudad de Guatemala, se entrevisto a personal clave de los diferentes procesos y se observo a los colaboradores al momento de realizar sus actividades diarias, esto se trabajo exclusivamente al área de inventario de material de empaques, se cumplieron con los tiempos estimados y se proporciono un espacio adecuado para analizar los resultados.

### Límites

La administración proporcionó toda la información necesaria para realizar la investigación salvo la documentación y los respaldos de operaciones del área investigada, el personal de operaciones encargado de esta área colaboró con proporcionar información del procedimiento existente para el manejo inventario de material de empaque, no se permitió que se pudieran incluir dentro de esta

investigación copias de los formatos que utilizaban y de los implementados como consecuencia del presente trabajo, por ser información sensible y privada de la compañía.

## 1.7 Marco Teórico

Los temas desarrollados a continuación presentan los antecedentes de investigaciones que sustentaran el trabajo, así como las bases teóricas pertenecientes al tema que se desarrolla en la investigación, aportadas por diferentes autores especialistas en la temática referida.

### El inventario

Redondo (1993), lo define como “Los bienes, que tiene la empresa para comerciar con ellos; ya sea que los compra y los vende tal cual, o que los procesa primero antes de venderlos”. (6:81)

De la misma manera Catacora (1998) lo define como “Representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipo de empresas entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización”. (7:148)

Según la NIC 2 aplicable desde año 2005 los inventarios son activos:

- a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Bajo esta concepción se puede establecer que los inventarios son los activos destinados a la producción de ingresos, los cuales están presentes en todas las empresas, sin importar la actividad a la que se dediquen. En este sentido se entiende que pueden existir diferentes tipos de inventarios, según sean el tipo de productos o el tipo de empresa que lo posea.

## Tipos de inventarios

Según Catacora (1998) afirma que “existen varios tipos de inventarios y se puede clasificar de la siguiente forma: Inventarios de mercancías: están formados por los bienes que adquiere una empresa comercializadora y de los cuales se deben incorporar todos los costos relacionados con la compra o adquisición de dichos bienes. Inventario de mercancía en Tránsito: Son aquellos bienes que han sido comprados y sobre los cuales se tiene propiedad, pero que a la fecha de presentación del balance general, no habían llegado al almacén.” (7:149)

En lo que concierne a Inventarios de Mercancías, Rodríguez (2004) establece lo siguiente:

“Inventario de mercancías: Se refieren a los productos que las empresas compran y venden, ya que para una empresa comercial esto constituye la principal actividad. Estos productos se compran a un precio y se venden a un precio distinto, dando así lugar al beneficio o la pérdida.

Es necesario destacar que dentro de las empresas industriales se manejan los siguientes tipos de inventarios:

- Inventario de Materia Prima
- Inventario de Suministro de Fábrica
- Inventario de Material de Empaque
- Inventarios de Productos en Proceso
- Inventarios de Productos Terminados.” (8:180)

Observándose lo descrito anteriormente se puede definir que cada uno de los inventarios puede pertenecer a una empresa, según su actividad. Las empresas comerciales manejan los inventarios de mercancías y el inventario de mercancías en tránsito y las empresas manufactureras poseen los inventarios de productos en proceso, inventarios de materia prima, los inventarios de productos terminados y los inventarios de mercancías en tránsito, estos últimos dos son utilizados por ambos tipos de empresas.

## Costos relacionados con el inventario

Moyer, Mcguigan Y Kretlow (2000). Señala que los costos relacionados con el inventario “Representan todas las erogaciones realizadas con la finalidad de adquirir, mantener, y almacenar, todos aquellos productos que una empresa posee, para su posterior venta”. (9:200)

La NIC 2 dice que el costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

### Estos Costos se Clasifican de la siguiente manera

#### 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.

#### 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. Son costos indirectos fijos los 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. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

## Otros costos

Se incluirán otros costos, en el costo de los inventarios, siempre que se hubiera incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, podrá 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 periodo en el que se incurren, los siguientes:

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

## Costo de los inventarios para un prestador de servicios

En el caso de que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción. Estos costos se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del periodo en el que se hayan incurrido.

## El control interno

Dentro de todas y cada una de las empresas establecidas, sin importar la actividad económica a la cual se dediquen, necesitan una herramienta que les permita poder vigilar y controlar sus recursos, de manera que estos puedan ser mejor aprovechados, a esto se le llama Control Interno.

El Control interno según Rodríguez (2000) lo define como: “Un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización.” (8:49).

Whittington y Pany (2000) agrega: “Al concepto la visión de proceso, el cual es efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías: Confiabilidad en la presentación de Informes financieros; Efectividad y eficiencia de las operaciones; Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (10:172).

Los conceptos de los dos autores concuerdan en que el control interno es un proceso efectuado por una o varias personas que tiene la responsabilidad de evaluar el correcto uso de los procedimientos para la realización de cualquier actividad dentro de la empresa y de esta forma lograr la eficiencia y eficacia dentro de la organización, evitando así la pérdida, el fraude de cualquier recurso de la empresa. Todo este proceso está conformado de varios elementos. Los cuales se nombraran a continuación.

## Elementos del control interno

Según Rodríguez (2000) y Pérez (2003) coinciden que: “El Control Interno esta integrado por los subsistemas de control administrativo y financieros, que son los siguientes: Estructura organizacional: la organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, el cual debe haber sido previamente fijado en la base. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. La organización reúne los recursos organizacionales en forma ordenada y da solución a los recursos humanos. Los elementos del control interno que se aplican en la organización son:

- Dirección: Asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- Coordinación: Adapta las obligaciones y necesidades de las partes integradas de la empresa en un todo homogéneo y armónico; prevé los 35 conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- División de labores: Define claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico del control interno es, en este aspecto que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en los cuales se controla su propia operación.
- Asignación de responsabilidades: Establece con claridad los nombramientos dentro de las empresas y su jerarquía, delega facultades de actualización congruentes con las responsabilidades asignadas.” (9:159).

Según la NIA 315 en el trabajo de revisión por parte de un auditor, este evaluará los siguientes aspectos del control interno:

#### Entorno de control

El auditor obtendrá conocimiento del entorno de control. Como parte de este conocimiento, el auditor evaluará si:

- a) La dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético.
- b) Los puntos fuertes de los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si estos otros componentes no están menoscabados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control.

#### El proceso de valoración del riesgo por la entidad

El auditor obtendrá conocimiento de si la entidad tiene un proceso para:

- a) La identificación de los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera;
- b) La estimación de la significatividad de los riesgos;
- c) La valoración de su probabilidad de ocurrencia; y
- d) La toma de decisiones con respecto a las actuaciones para responder a dichos riesgos.

El sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, y la comunicación.

El auditor obtendrá conocimiento del sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

- a) Los tipos de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativos para los estados financieros;
- b) Los procedimientos, relativos tanto a las tecnologías de la información (TI) como a los sistemas manuales, mediante los que dichas transacciones se inician, se registran, se procesan, se corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor y se incluyen en los estados financieros;
- c) Los registros contables relacionados, la información que sirve de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros que son utilizados para iniciar, registrar y procesar transacciones e informar sobre ellas; esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor; los registros pueden ser tanto manuales como electrónicos;
- d) El modo en que el sistema de información captura los hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros;
- e) El proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas; y
- f) Los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales.

### Actividades de control relevantes para la auditoría

El auditor obtendrá conocimiento de las actividades de control relevantes para la auditoría, que serán aquellas que, a su juicio, es necesario conocer para valorar los riesgos de incorrección material en las afirmaciones y para diseñar los procedimientos de auditoría posteriores que respondan a los riesgos valorados. Una auditoría no requiere el conocimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada tipo significativo de transacción, de saldo contable y de información a revelar en los estados financieros o con cada afirmación correspondiente a ellos.

### Seguimiento de los controles

El auditor obtendrá conocimiento de las principales actividades que la entidad lleva a cabo para realizar un seguimiento del control interno relativo a la información financiera, incluidas las actividades de control interno relevantes para la auditoría, y del modo en que la entidad inicia medidas correctoras de las deficiencias en sus controles.

Si la entidad cuenta con una función de auditoría interna<sup>1</sup>, el auditor, con el fin de determinar si la función de auditoría interna puede ser relevante para la auditoría, obtendrá conocimiento de lo siguiente:

- a) La naturaleza de las responsabilidades de la función de auditoría interna y el modo en que se integra en la estructura organizativa de la entidad; y
- b) Las actividades que han sido o que serán realizadas por la función de auditoría interna.

## Capítulo 2

### 2.1 Tipo de Investigación

Para desarrollar el presente trabajo fue utilizada la investigación descriptiva el objetivo de esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o mas variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento que permita la correcta toma de decisiones y evaluación de la efectividad y exactitud de control interno como herramienta de examen.

### 2.2 Sujetos de la investigación

La investigación se desarrolló en la bodega central de la empresa ubicada en 23 avenida 40-19 zona 12 ciudad de Guatemala, y se realizo en el área de inventario de material de empaques. Las personas que colaboraron en la investigación fueron: el gerente de contabilidad, el asistente de contabilidad encargado del área de inventarios, la persona encargada de controles de inventarios en el área de operaciones, las personas operativas encargadas de la manipulación de los inventarios y, el gerente del área comercial y el investigador.

### 2.3 Instrumentos

#### Cuestionarios

Se elaboraron cuestionarios hechos a la medida de las áreas que se evaluaron para obtener la información necesaria y pertinente para la realización de la investigación (Anexo 1).

## Formatos de toma física de inventario

Se realizó un formato para realizar el inventario físico del material de empaque en las fechas que se determinaron, para investigar variaciones del inventario físico y teórico del material de empaque. (Ver anexo 4)

## Formato de distribución de material de empaque

Se realizó un formato para controlar como se distribuye el material de empaque a diferentes clientes, para analizar que clientes usan mas empaques y que clientes devuelven menos de los mismos. (Ver anexo 5)

## Formato de control de material de empaque por pilotos de distribución

Se utilizó un formato para analizar la forma en que los pilotos recuperan y manejan el material de empaque para deducir en que momento se daña estos empaques. (Ver anexo 6)

## 2.4 Procedimientos

Para lograr realizar la investigación se utilizaron entrevistas, cuestionarios, deducciones, observación, tomas físicas de inventarios, los formatos necesarios para obtener la información suficiente (Ver anexo 1).

### La investigación se dividió en tres etapas

- **Recolección de información:** se aplicaron todas las herramientas mencionadas con la función de recolectar todos los datos que pudieron ser útiles para entender la situación del proceso y determinar los cambios necesarios para mejorar los mismos.
- **Análisis y evaluación de resultados:** después de recolectar toda la información que tenia relación con el tema investigado, se procedió al análisis y evaluación de los resultados

obtenidos, se realizó un detalle para los gerentes de la empresa con los hallazgos a los cuales se llegó como conclusión al finalizar la investigación, y se analizó como estos influían negativamente en los resultados de la organización.

- Presentación de Propuesta: posteriormente al análisis de los resultados de la investigación, se procedió a plantear la propuesta de solución de las deficiencias halladas, la misma contenía en opinión del investigador las acciones a tomar para corregir los errores encontrados, así como el mejor plan para implementar mejoras, y el presupuesto de la implementación de las mismas, así como el beneficio administrativo y financiero que se esperaba obtener como resultado de la implementación de la propuesta.

## 2.5 Aporte esperado

A Guatemala: el desarrollo de estas investigaciones benefician al país preparando y desarrollando profesionales para que sirva como material de consulta y la nación sea más competitiva a nivel mundial.

A Universidad Panamericana: mediante esta investigación se desarrollaron procedimientos y técnicas que aportara conocimiento de las áreas de finanzas y auditoría.

A los estudiantes: este trabajo servirá de fuente de consulta a estudiantes que busquen conocimiento sobre procedimientos en el control del área de inventarios.

A la empresa: se espera que la mayor beneficiada con el resultado de la investigación sea la compañía, al determinar errores en los controles existentes y recibir recomendación sobre como mejorar sus procedimientos actuales y que se traduzca en un ahorro perceptible de lo invertido mensualmente en la reparación y reposición de material de empaque.

Al futuro profesional: que sirva de referencia del desarrollo de la profesión de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

La presente investigación se realizó basándose en los instrumentos y las herramientas necesarias, tomando como referencia la metodología establecida, en la cual se utilizó la observación directa, y cuestionarios de preguntas que cubren varios aspectos de las operaciones de la empresa. Con el objetivo de consolidar la información concerniente para analizar las áreas que pueden ser objetos a mejoras. Dentro de estos procedimientos se utilizó un análisis FODA (Ver Anexo 2), para poder evaluar Fortalezas, Oportunidades Desventajas y Amenazas de la empresa, también se utilizaron cuestionarios y entrevistas realizados a personal clave en las áreas evaluadas.

#### 3.1.1 Resultados de la investigación

A continuación se describen los resultados de las técnicas aplicadas en la investigación con la cual se detectaron procesos que pueden mejorarse y otros que tienen que implementarse completos con el fin de ayudar a la compañía a obtener los resultados deseados.

#### 3.1.2 Personal entrevistado

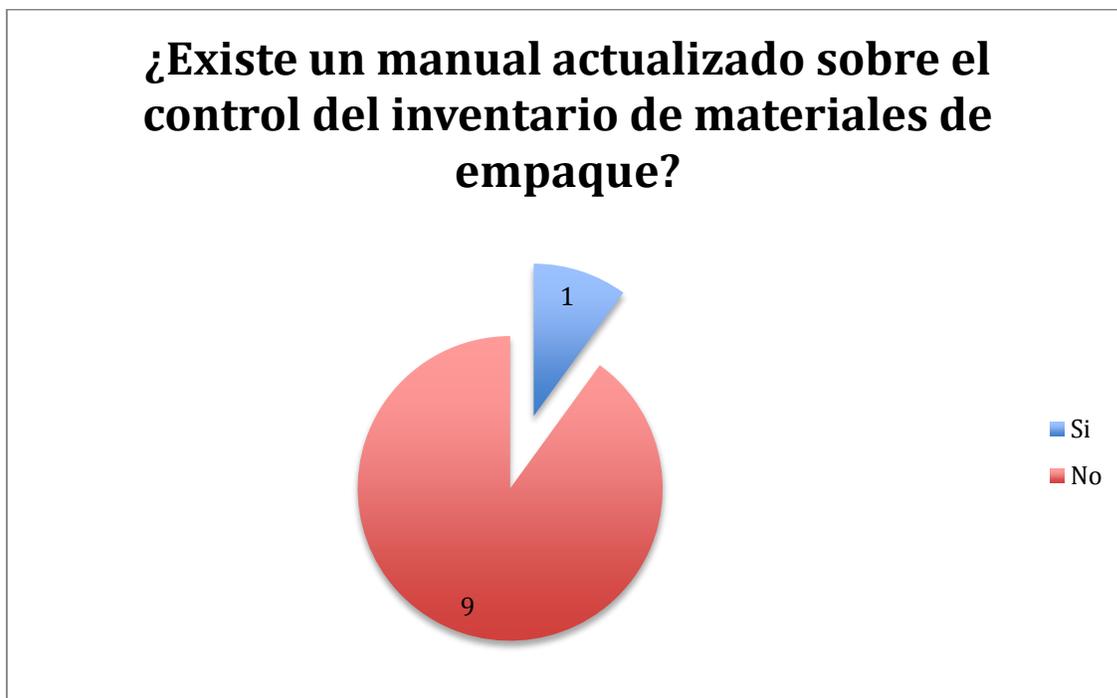
La entrevista fue dirigida al personal que tiene relación con el manejo del material de empaque, tanto en recepción, manejo, despacho, registro, inventarios, mantenimientos, se les proporciono un cuestionario con 11 preguntas (Ver anexo 3) para que lo llenaran según su conocimiento y experiencia. También se entrevistó a la encargada de despacho del área de operaciones, ya que ella es la responsable de recolectar los vales de despacho y devolver los mismos a los clientes cuando ellos a su vez retornen el empaque dado en consignación, así mismo se entrevistó en contabilidad al encargado de los inventarios físicos y de registrar contablemente cualquier ajuste que tenga que ver con estos para conocer sus comentarios sobre los procesos que existen actualmente.

a) Cuestionario: se realizó el cuestionario a 10 personas del área de operaciones y contabilidad obteniendo las siguientes respuestas:

- ¿Existe un manual actualizado sobre el control de inventario de materiales de empaque?

Nueve personas respondieron que no existe un manual actualizado, una respondió que si; por lo que se deduce que no existen los procesos de forma escrita y detallada o no todos tienen acceso a los manuales de procedimientos de la empresa.

**Gráfica 1**

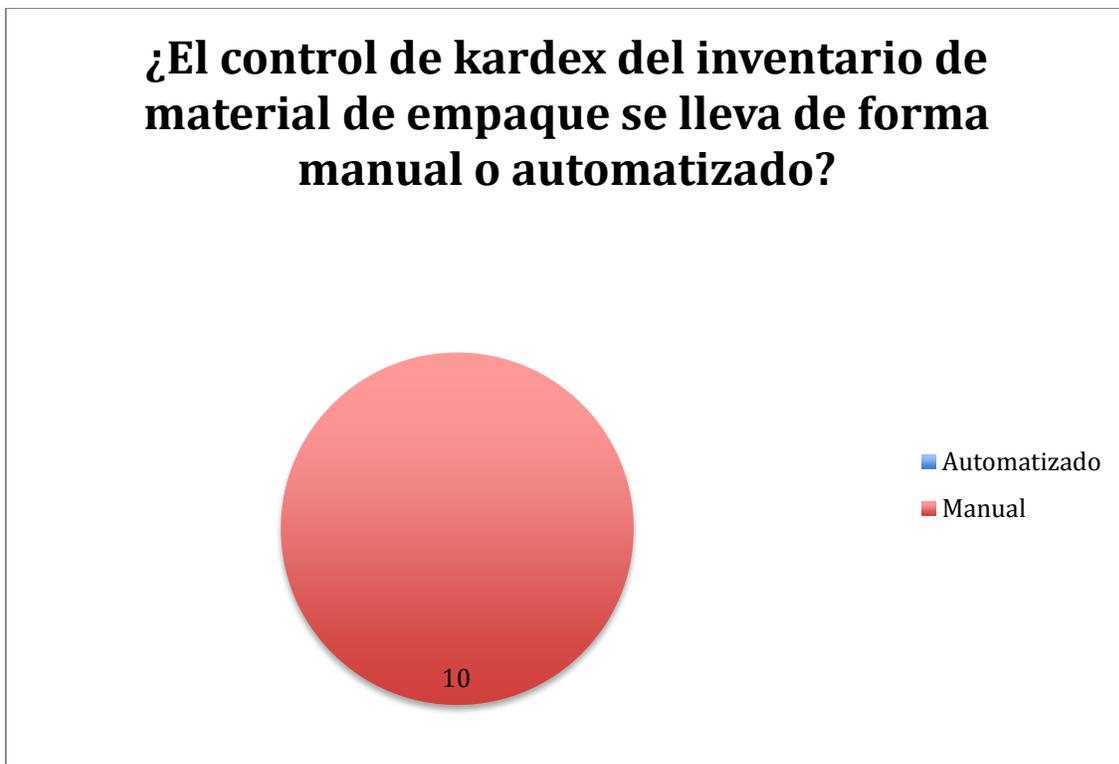


Fuente: Elaboración propia.

- ¿El control de kardex del inventario de material de empaque se realiza de forma manual o automatizado?

Las diez personas coincidieron en que el control del Kardex del inventario de material de empaque se realiza de forma manual, dejando claro que nada queda registrado en el sistema sino únicamente en libros manuales que tiene en su control la encargada de despacho del área de operaciones.

**Gráfica 2**



Fuente: Elaboración propia.

- ¿Se registra en kardex la totalidad de salidas y entradas que se realizan del inventario de material de empaque?

Ocho personas respondieron que si se registran la totalidad de movimientos, mientras que dos dijeron que en algunas ocasiones no se registran cuando la encargada no esta presente en la oficina en ese momento; esto revela que bajo ciertas circunstancias los controles son débiles y no se custodia de manera adecuada el material de empaque de la empresa por parte de persona responsable.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia.

- ¿Supervisa la persona encargada del inventario de material de empaque las salidas e ingresos del mismo?

Dos personas dijeron que la encargada supervisa personalmente los movimientos de inventarios y ocho dijeron que no; se observa que el material de empaque es fácil de sustraer y no se lleva una adecuada supervisión del mismo por parte de la persona encargada, esto según la observación realizada al área donde se tiene el material de empaque y las preguntas realizadas al personal que utiliza este inventario regularmente.

Gráfica 4

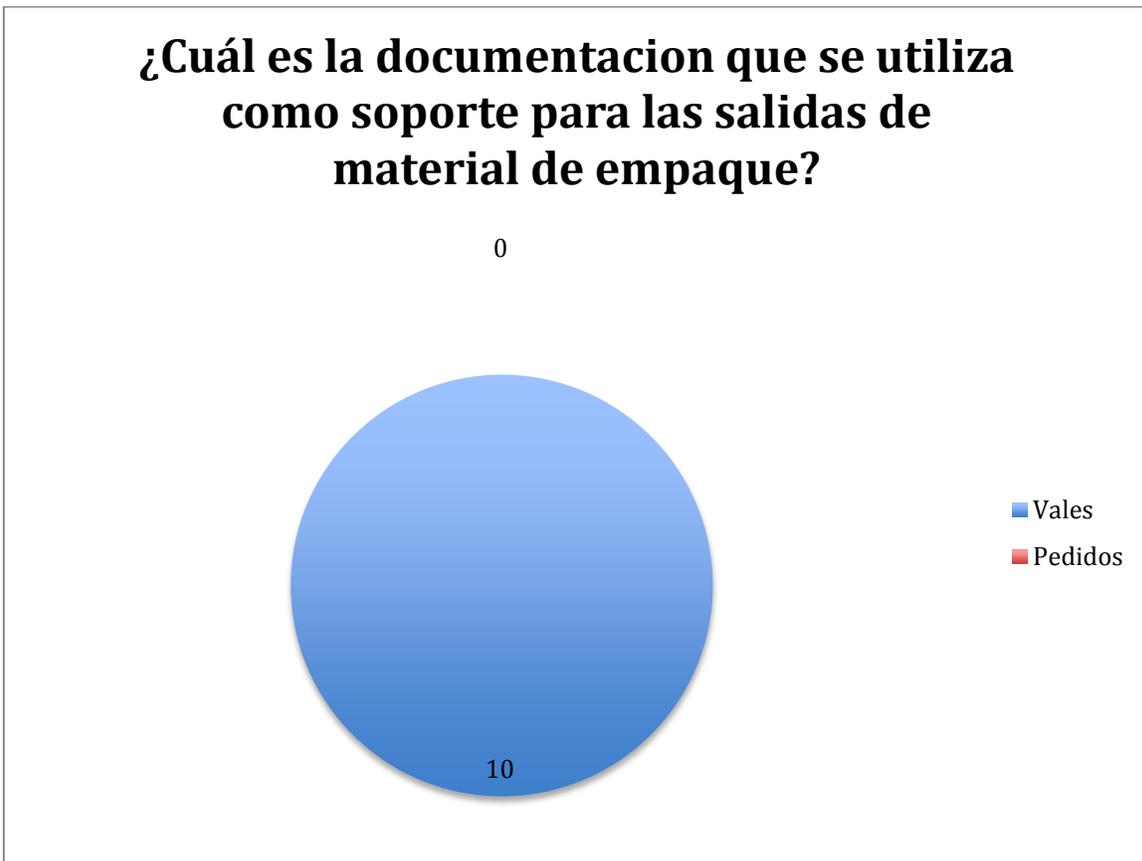


Fuente: Elaboración propia.

- ¿Cuál es la documentación que se utiliza como soporte para las salidas de material de empaque?

Las diez personas coincidieron en que el documento que se utiliza para las salidas es el vale, estas son formas pre impresas y numeradas con tres copias, sirven de control para el cliente y para la empresa para saber cuantos empaques tiene a consignación cada uno, esto se determino a través de la observación de los procedimientos utilizados y de los documentos que se llenaron en los últimos meses.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia.

- ¿Con que periodicidad se realizan inventarios físicos al material de empaque?

Ocho personas respondieron que los inventarios se realizan de manera mensual e ininterrumpida mientras que dos respondieron que algunos meses se realiza y algunos meses no se realiza; esto refleja que al menos dos de las diez personas confirmaron que los inventarios no se realizan todos los meses de lo cual podemos deducir que no hay comunicación suficiente de los procedimientos que se realizan en la compañía además no son constantes en la realización de controles estrictos para revisar las existencias y los saldos mensuales del material de empaque.

**Gráfica 6**

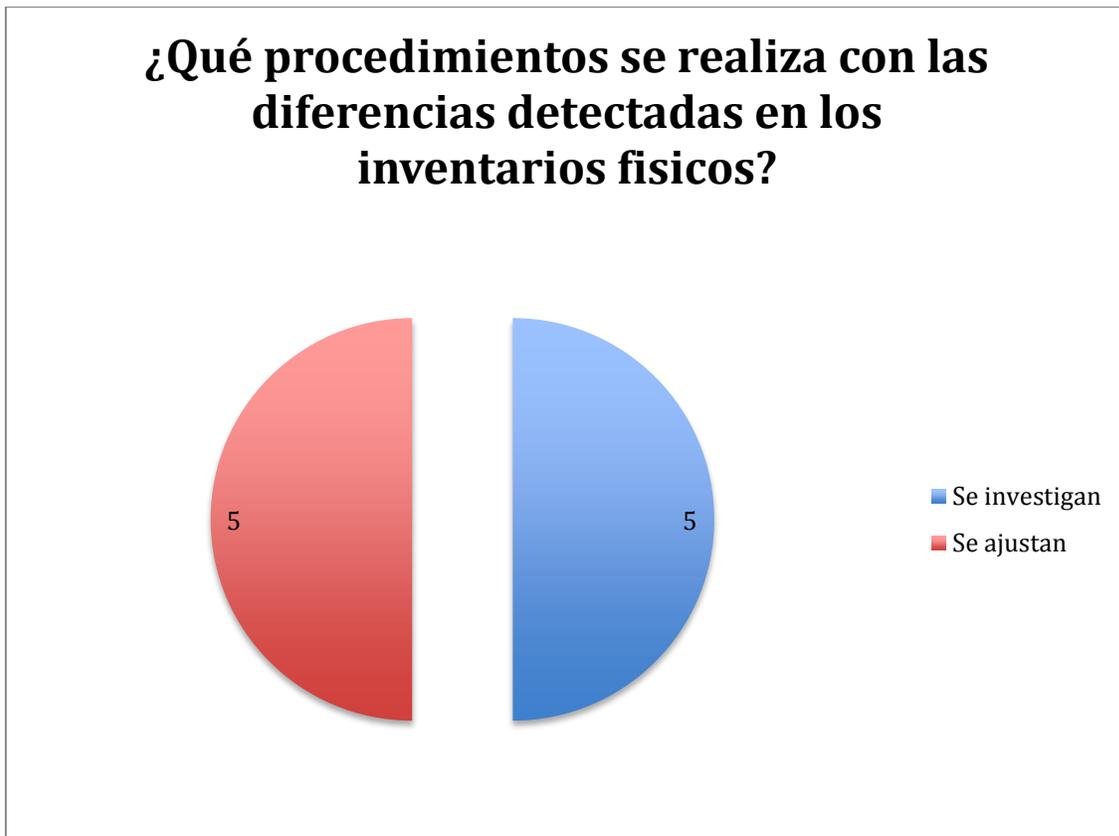


Fuente: Elaboración propia.

- ¿Qué procedimientos se realizan con las diferencias detectadas en los inventarios físicos?

Cinco personas respondieron que las diferencias se investigan revisando vales, para verificar que sucedió, otras cinco personas dijeron que se ajustaba el inventario automáticamente después de cada toma física; esto indica que no se tiene un procedimiento establecido para investigar y corregir las diferencias encontradas en las tomas físicas de inventarios y si existe dicho procedimiento no se ha comunicado y no se cumple por parte de los colaboradores.

**Gráfica 7**

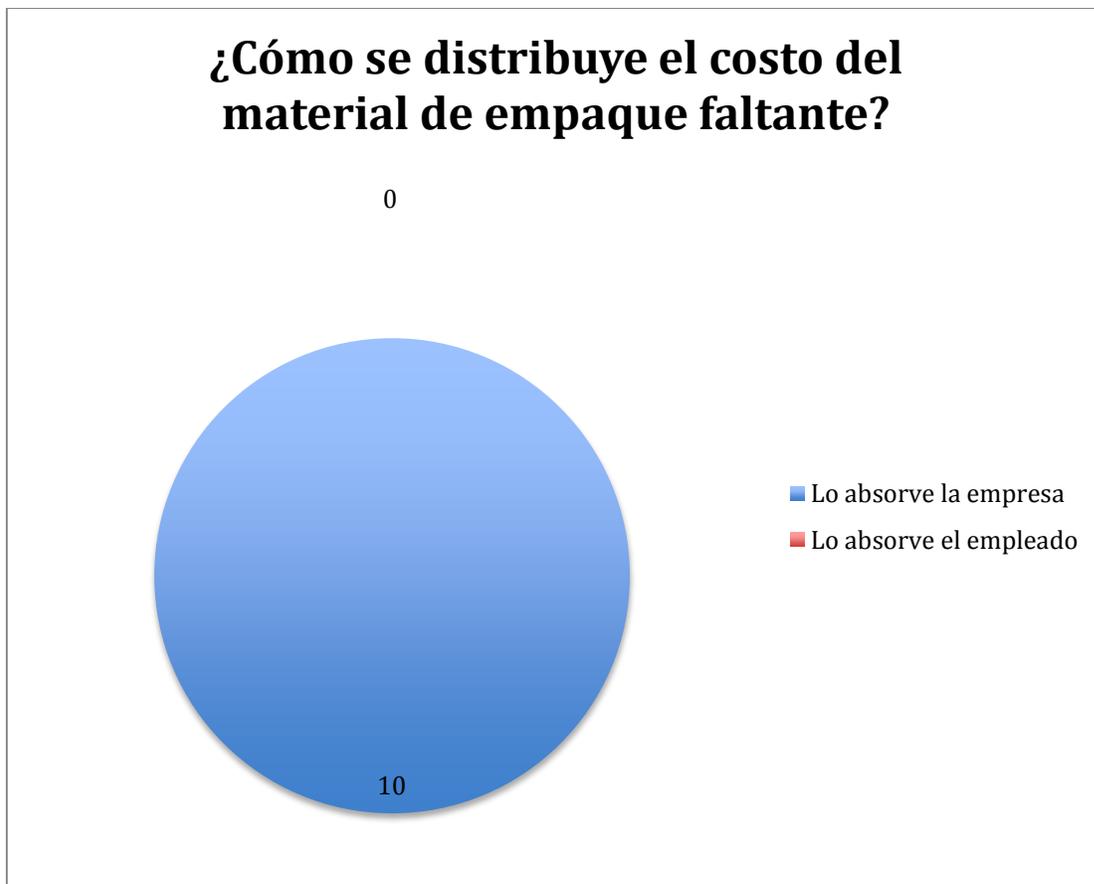


Fuente: Elaboración propia.

- Cómo se distribuye el costo del material de empaque faltante?

Diez personas respondieron que el costo del material faltante lo absorbe la empresa esto es perjudicial para la compañía, porque no se responsabiliza al personal encargado del área de las diferencias y faltantes detectados en las tomas de inventario físico.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia.

- ¿Se entrega material de empaque en calidad de consignación?

Las diez personas coincidieron en decir que si se entrega material de empaque a manera de consignación esto debido a que los empaques grandes como toneles, son de un costo elevado y se busca no trasladar este costo al cliente, además debido a que los toneles están rotulados con el nombre de la empresa se busca que no queden empaques en poder de personas fuera de la empresa.

**Gráfica 9**



Fuente: Elaboración propia.

- ¿Cuál es el proceso para recuperar el material de empaque dado en consignación?

Las diez personas encuestadas coincidieron en que es la empresa la encargada de recuperar los toneles dados en consignación a todos los clientes, usualmente el proceso es que al enviarles producto, se les recogen los empaques que tuvieron de envíos anteriores.

Gráfica 10

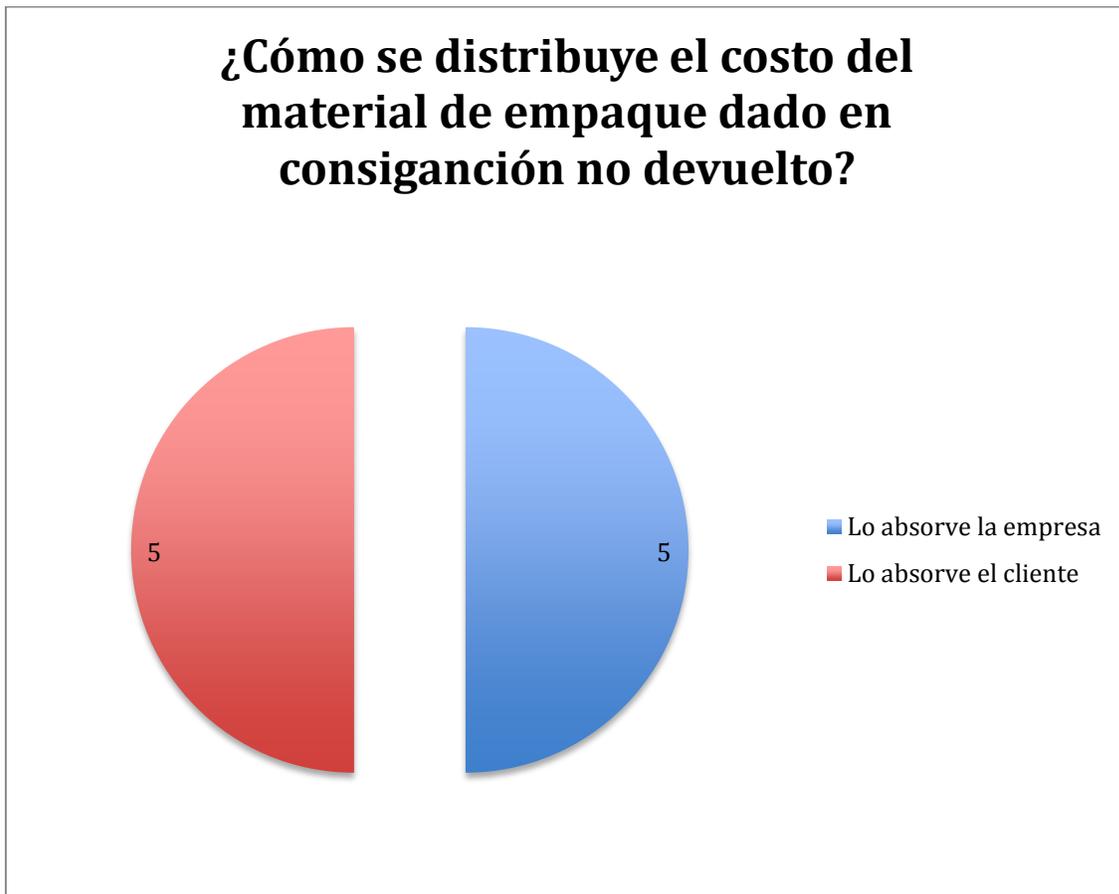


Fuente: Elaboración propia.

- ¿Cómo se distribuye el costo del material de empaque dado en consignación no devuelto?

Cinco personas de las entrevistadas dijeron que el costo lo absorbía la empresa y las otras cinco dijeron que se le trasladaba al cliente; esto es otra prueba de que no existe un procedimiento específico sobre como proceder en estos casos, por lo que no se le da la misma solución por parte de todos los que intervienen en el proceso, esto se verifico al solicitar que se mostraran algunas facturas que se hubieren emitido a clientes por empaques no devueltos, la respuesta es que no tenían ninguna que sirviera como ejemplo.

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia

- b) Entrevista: se les preguntó a las personas encargadas en operaciones y en contabilidad de controlar y registrar los inventarios de material de empaque que nos explicara desde su perspectiva cual era el proceso completo de entradas y salidas y estas fueron sus respuestas.
- A la encargada en operaciones del control de los vales de material de empaque en consignación se le preguntó como controla ella todo el proceso y esta fue su respuesta:

El trabajo de ella empieza en el momento en que se despacha a un cliente un producto que va empacado en un tonel ya sea plástico o metálico, ya que estos empaques son los que se entregan en forma de préstamo a los clientes, ella realiza el pedido que es el documento que emite el sistema por la salida de la mercancía y por el empaque hace un vale a mano de la cual envía una copia al cliente que va a recibir el producto y guarda una copia en su archivo, en la próxima entrega que se hace a ese mismo cliente se le pide al piloto que reparte que solicite que le devuelvan los empaques que tengan de la empresa, el piloto los trae de regreso a la empresa y se cuentan y se procede a revisar el vale para ver cuantos empaques debía el cliente, se hace una devolución de vale que es otro formato por los empaques recibidos.

Después se envían los toneles a una empresa que los lava y los pinta y repara dependiendo del estado en que vinieran y los deja en condiciones optimas para volverlos a utilizar, para esto también se realizan un vale cuando se envían y una devolución de vale cuando devuelven los productos.

Todos estos vales y devoluciones de vales los traslada a otra persona en la sección comercial que es quien se encarga de llevar el control en una hoja de Excel de cliente por cliente, cuantos empaques se le entregaron y cuantos devolvieron, para determinar cual es el saldo de los empaques que deben a la empresa cada uno de los clientes.

Se obtuvo el comentario de que los clientes no devuelven en buen estado los empaques, muchas veces vienen rotos o totalmente deteriorados o envían toneles que son de otras empresas y no son los que se les enviaron, por lo cual ya no se pueden reutilizar, en esto hay falta de colaboración de

los pilotos y de los encargados de recibir los toneles ya que no revisan lo que les devuelven convirtiéndose en pérdidas para la empresa, también manifestó que hay clientes que ya no devuelven ninguno de los empaques que les entregamos y como no hay ningún procedimiento que se diga que hacer con estos clientes, se les sigue entregando mas producto con su respectivo empaque y se van acumulando los toneles pendientes de devolver sin que se tome alguna acción al respecto.

La entrevistada manifestó que ella no es responsable de llevar un saldo de los toneles que debe cada cliente porque traslada esta responsabilidad a una persona en el área de comercial y que tampoco gestiona con los clientes que devuelvan los empaques pendientes ya que también traslada esta responsabilidad al área comercial.

- Al encargado en contabilidad de realizar las tomas físicas de inventario incluyendo el material de empaque, así como el registro contable de los ingresos y salidas de este material, le preguntamos como controla y registra los movimientos de estos toneles y como registra los faltantes y si se traslada el costo a los clientes o si por el contrario la empresa absorbe el costo, y esta fue su respuesta:

Los empaques que son manejados como préstamo o consignación, son los empaques grandes o toneles ya que los empaques pequeños como sacos, bolsas, galones, son incluidas dentro del costo del producto y se entregan sin pedir que se devuelvan, en el caso de los toneles estos se entregan a los clientes y se les pide que en su próxima compra o cuando terminen de utilizar el producto los devuelvan, por el tipo de producto que se vende no tenemos clientes eventuales por lo que son los mismos clientes a los que les vendemos siempre, una vez los devuelven se envían a una empresa que los revisa y los limpia y pinta y dependiendo de lo dañados que puedan venir los repara o los cataloga como inservibles, esta misma empresa provee de toneles nuevos en los momentos que los necesitan, esta operación se vuelve costosa cuando los clientes no devuelven los toneles o los devuelven en un estado que no se pueden reutilizar ya que deben comprarse toneles nuevos y esto encarece la operación, vale la pena mencionar que si la misma empresa es la que revisa y declara

como inservibles los toneles que obligan a comprarles toneles nuevos para sustituir los deteriorados se cae en un conflicto de intereses ya que puede ser sujeto a interpretaciones erróneas para beneficiarse con compras extras por lo cual se aconseja que sea otra entidad o persona la que revise y dictamine que toneles ya no pueden reutilizarse y deben reemplazarse con empaques nuevos.

Del control que se lleva de los toneles entregados a los clientes según las políticas de la empresa debería de facturarse a los clientes los toneles no devueltos, pero como los controles no son los adecuados y no puede siempre determinarse la cantidad exacta de los toneles que debería tener cada cliente no ha podido hasta el momento cobrarse a ningún cliente, esto conlleva que se compren toneles todas las semanas tomando en cuenta el costo elevado de cada tonel y la cantidad de toneles que se compran son miles de quetzales los que se invierten en reponer toneles todos los meses.

Se realizan inventarios mensuales de mercaderías para la venta y también de material de empaque aunque este último solo se realiza para fines informativos ya que no se puede cuadrar tomando en cuenta que se mantienen toneles en las diferentes empresas de los clientes y también en la empresa que les da mantenimiento y también dentro de las instalaciones de la empresa, nos informa que al momento no se ha practicado nunca un inventario de toneles en mal estado, solo se entregan como chatarra para ser reciclados por otra empresa.

### 3.1.3 Aspectos contables y de auditoría

Con el fin de analizar la información financiera de la empresa Brenntag Guatemala, S.A. se utilizaron los estados financieros de los años 2012 y 2013 para revisar y comparar sus cifras y resultados y descubrir posibles variaciones y errores en la presentación de los mismos (Ver cuadros 1 y 2).

**Brenntag Guatemala, S.A.**  
**Balance General**  
**Cifras en Quetzales**

**Cuadro No. 1**

	31/12/12	%	31/12/13	%	Diferencia	%
<b>Activo</b>						
<b>Circulante</b>						
Caja y Bancos	Q 432,931	12.66	Q 628,302	13.84	Q 195,370	17.43
Clientes	Q 920,854	26.94	Q 989,247	21.79	Q 68,393	6.10
Cuentas por Cobrar	Q 248,368	7.27	Q 324,302	7.14	Q 75,933	6.77
<b>Inventarios</b>						
Inventarios mercaderías	Q 782,492	22.89	Q 945,912	20.84	Q 163,421	14.58
Inventarios material de empaque	Q 98,218	2.87	Q 88,638	1.95	-Q 9,580	-0.85
Propiedad Planta y Equipo	Q 935,821	27.37	Q 1,563,248	34.44	Q 627,426	55.97
<b>Total Activo</b>	<b>Q 3,418,685</b>	<b>100%</b>	<b>Q 4,539,649</b>	<b>100%</b>	<b>Q 1,120,964</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Corto Plazo</b>						
Cuentas Por Pagar	Q 103,835	3.04	Q 192,746	4.25	Q 88,911	7.93
Proveedores Locales	Q 184,923	5.41	Q 224,922	4.95	Q 39,999	3.57
Proveedores del Exterior	Q 652,384	19.08	Q 737,291	16.24	Q 84,907	7.57
Compañías Relacionadas	Q 429,457	12.56	Q 548,265	12.08	Q 118,808	10.60
<b>Total Pasivo</b>	<b>Q 1,370,599</b>		<b>Q 1,703,225</b>		<b>Q 332,626</b>	
<b>Capital Resultado y Reservas</b>						
Capital	Q 125,000	3.66	Q 125,000	2.75	Q -	0.00
Resultados Acumulados	Q 1,923,086	56.25	Q 2,711,424	59.73	Q 788,338	70.33
<b>Total Pasivo mas Capital</b>	<b>Q 3,418,685</b>	<b>100%</b>	<b>Q 4,539,649</b>	<b>100%</b>	<b>Q 1,120,964</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

**Brenntag Guatemala, S.A.**  
**Estado de Resultados**  
**Cifras en Quetzales**

**Cuadro No. 2**

	<b>31/12/12</b>	<b>%</b>	<b>31/12/13</b>	<b>%</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
Ventas Locales	Q 9,539,428	64.29	Q 11,463,829	57.63	Q 1,924,401	38.07
Ventas del Exterior	Q 5,298,438	35.71	Q 8,429,540	42.37	Q 3,131,102	61.93
<b>Total Ventas</b>	<b>Q 14,837,867</b>	<b>100%</b>	<b>Q 19,893,370</b>	<b>100%</b>	<b>Q 5,055,503</b>	<b>100%</b>
Costo de Ventas	Q 8,956,284	60.36	Q 12,145,328	61.05	Q 3,189,045	63.08
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>Q 5,881,583</b>	<b>39.64</b>	<b>Q 7,748,041</b>	<b>38.95</b>	<b>Q 1,866,458</b>	<b>36.92</b>
<b>Gastos</b>						
Gastos de Operación	Q 5,192,378	34.99	Q 6,213,913	31.24	Q 1,021,534	20.21
Otros Gastos Financieros	Q 123,577	0.83	Q 153,294	0.77	Q 29,717	0.59
Otros Ingresos	Q 99,637	0.67	Q 84,214	0.42	-Q 15,423	<b>-0.31</b>
<b>Utilidad Antes del ISR</b>	<b>Q 665,265</b>	<b>4.48</b>	<b>Q 1,465,049</b>	<b>7.36</b>	<b>Q 799,784</b>	<b>15.82</b>
Impuesto Sobre la Renta	Q 278,576	1.88	Q 676,712	3.40	Q 398,135	7.88
<b>Utilidad Neta del Periodo</b>	<b>Q 386,689</b>	<b>2.61</b>	<b>Q 788,338</b>	<b>3.96</b>	<b>Q 401,649</b>	<b>7.94</b>

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

En relación a los aspectos contables y de auditoría, se realizaron los siguientes hallazgos:

- a) No se tiene un correcto control sobre el ingreso, resguardo y salidas del inventario de materiales de empaque.

Situación Encontrada: Los materiales de empaque se encuentran en un área sin seguridad, al acceso de todos los colaboradores pero ninguno es responsable de cuadrar ni responder por este inventario, la salida se realiza con vales de manera manual pero no llevan ninguna autorización ni control, estos materiales no se ingresan al sistema por lo que no se puede determinar con exactitud los saldos que deberían haber todos los meses en el almacén.

Implicación: Eventual pérdida de materiales de empaque por mal control y por no haber procesos para su revisión y cuadros, personal no colabora con el cuadro ya que ninguno se responsabiliza por el mismo.

Recomendación: Realizar un cuadro actual del estado del inventario de material de empaque y empezar a llevar un control adecuado de ingresos y salidas, de preferencia dentro del sistema de la compañía de lo contrario realizarlo en una hoja de cálculo teniendo el cuidado de mantenerlo actualizado, además designar a una persona que sea la encargada de este inventario y que responda ante las diferencias que no puedan rastrearse o determinarse.

- b) No se cuenta con un manual de procedimientos para el proceso de entrega de materiales de empaque en consignación.

Situación Encontrada: No se cuenta con indicaciones por escrito de cómo proceder en el ingreso, control y salidas del material de empaque.

Implicación: Al no existir un procedimiento definido y que se respalde por escrito, no puede comprometerse y responsabilizar a los colaboradores en el control de estos inventarios.

Recomendación: Iniciar a elaborar procedimientos sobre los temas mas importantes en el control de los inventarios de empaque, para poder llegar a compilar un manual que cubra las necesidades que tiene la compañía de un examen eficiente.

- c) No se cumple con la indicación verbal de trasladar el costo de los materiales de empaque no devueltos o devueltos obsoletos y en mal estado por parte de los clientes.

Situación Encontrada: Clientes no devuelven los materiales de empaque que se les entregan a manera de consignación y no se les elabora factura para cobrarles los mismos.

Implicación: Se ha determinado que el costo por reponer los toneles que se entrega a los clientes a manera de consignación es aproximadamente ochenta mil quetzales cada mes, este

costo lo absorbe la compañía y esto merma el margen de ganancia por la venta de los productos.

Recomendación: Al mejorar los controles se podrá determinar exactamente la cantidad de toneles que tenga cada cliente, y se podrá exigir su devolución o elaborar la factura correspondiente, esto implicara que el gasto por el que se incurre mensualmente en la compra de este material de empaque se traslade al cliente si este no les da el uso acordado.

- d) No se tiene control adecuado del área de seguridad y vigilancia ya que no alcanza a controlar la cantidad de empaques que devuelven los clientes y que se trasladan a la empresa que los repara.

Situación Encontrada: Los empaques que son devueltos por los clientes y recogidos por los colaboradores que entregan producto, estos los traen de vuelta a la empresa y dependiendo de la cantidad los trasladan de una vez a la empresa que los repara, en estas situaciones la seguridad que es la encargada de verificar todo lo que entra y sale de la empresa, no verifica cuantos toneles van en cada camión, por lo cual únicamente queda el reporte del piloto, en varias ocasiones hay diferencias con lo que finalmente llega a la empresa que les da mantenimiento a los toneles y esto sucede sin responsabilizar a nadie por estos errores.

Implicación: Cuando hay debilidad en la seguridad y revisión, da lugar a que exista posibilidad que el personal sustraiga bienes propiedad de la empresa, o a errores humanos que involuntariamente puedan ir en contra de los intereses de la compañía.

Recomendación: Estandarizar el proceso para que todos los empaques que devuelvan los clientes sean revisados en la empresa, se verifique la cantidad y el estado en el que vienen, para asegurar la cantidad de los mismos que se pueden enviar a dar mantenimiento y reutilizar.

- e) No están definidas las responsabilidades dentro de los diferentes colaboradores, por lo cual nadie realiza un control adecuado del inventario de material de empaque.

Situación Encontrada: No hay definido uno o varios responsables del material de empaque por lo que ninguno de los involucrados se siente obligado a llevar control y responder por las posibles diferencias encontradas.

Implicación: Al no existir una persona responsable, seguirán encontrándose diferencias sin poder aclararlas, y mientras no haya un encargado será la empresa quien asuma siempre los costos de dichas variaciones, así mismo se abre la puerta a posibles sustracciones de los mismos por parte de los colaboradores al no estar asignado a una persona que lo controle.

Recomendación: Al definir los procedimientos a seguir también hay que definir a un responsable que sea el encargado del almacén de material de empaque, de este modo siempre habrá una persona que mantenga cuadrado el inventario y que pueda llevar control sobre las entradas y salidas.

- f) En los inventarios físicos de material de empaque, no se verifican los saldos de las existencias de los materiales que se entrega en consignación.

Situación Encontrada: Al momento de realizar los inventarios físicos, solo se cuenta la cantidad de toneles de manera anecdota, pero no se realiza un cuadro real en ningún momento ya que no se cuenta con un saldo actualizado de las existencias con las que se debería contar, ni tampoco se tiene un total de los toneles que tienen los clientes en consignación, ni de los que debería de tener la empresa que les da mantenimiento para su reutilización, ni tampoco se sabe cuantos toneles exactamente están en mal estado.

Implicación: Mientras no se verifiquen los saldos de material de empaque la empresa seguirá asumiendo el costo de los toneles que haya que reponerse, y no se tiene definido exactamente en donde están estos, debido a que no se hacen cuadros de ninguna de las áreas donde se ven

involucrados los inventarios de insumos para empaque, así que no se puede definir si los toneles se perdieron en el almacén, o si se entregaron a algún cliente que no los devolvió, o si se enviaron a la empresa que les da mantenimiento y esta no los reportó, ni tampoco si ya se declararon como inservibles, esto representa que el valor total de todos los empaques que se dañen, o que no se devuelvan, o que se sustraigan sea la empresa directamente quien lleve la carga económica de sustituir el inventario.

Recomendación: Dedicar especial esfuerzo a poder establecer un saldo inicial de todas las áreas que involucran el material de empaque, para que después de implementar controles y una persona responsable, pueda mantenerse el control del inventario, y que con cada toma física que se haga los saldos se mantengan correctos.

#### 3.1.4 Aspectos Fiscales

Al evaluar los aspectos fiscales de la empresa Brenntag Guatemala, S.A. se pudo determinar que cuenta con todos los impuestos pagados tal como lo indican las leyes del país, y no tiene omisos pendientes ante la Superintendencia de Administración Tributaria como pudo comprobarse en la aplicación e-servicios a continuación un breve resumen de los pagos que se revisaron.

- Para el impuesto sobre la renta ISR, esta inscrita en el régimen de las actividades lucrativas y realiza pagos trimestrales, se verificaron los cálculos realizados en los cierres parciales para comprobar el calculo del impuesto a pagar y se constato que los mismos cumplen con todos los requerimientos de ley y fueron pagados dentro de los límites de tiempo fijados por la misma.
- Para el impuesto al valor agregado IVA se verificaron los formularios mensuales presentados, se revisaron los cálculos de los mismos y se constato que están correctos, se verifico también que tienen una cantidad en crédito fiscal que están solicitando como devolución, al estar considerados como exportadores según el artículo 24 de la ley del IVA.

- En el pago del impuesto de solidaridad ISO, se verificaron los formularios de pago y los cálculos que se utilizaron para llenarlos, determinando que se realizaron de forma correcta y se presentaron dentro de las fechas establecidas por la ley.
- Dentro de los productos que distribuye la compañía se encuentra combustible de aviación por lo que están afectos al pago del impuesto a la distribución de petróleo IDP, se verificó que los pagos y formularios presentados tengan los cálculos correctos y que se hayan presentado de manera semanal como la ley lo indica.
- Se tuvieron a la vista los libros contables de la compañía verificando que se encuentran debidamente llenos y al día, también se revisaron los libros de compras y ventas y se comprobó que cumplen con todos los requisitos que obliga la Superintendencia de Administración Tributaria, se realizó algunas pruebas selectivas a las facturas de compras que recibe la compañía dando como resultado que todas cumplen con los requisitos establecidos en la ley del IVA, se verificaron las series de facturas y de notas de crédito y débito estableciendo que poseen 2 series de cada documento y se utilizan dependiendo si son ventas locales o al exterior.
- La compañía se encuentra catalogada como agente retenedor del impuesto al valor agregado IVA, y también como la ley lo indica realiza retenciones del impuesto sobre la renta ISR tanto a nacionales como a no domiciliados, se revisó que la suma de las constancias sea la correcta y que se hayan pagado dentro de los términos que establecen las leyes, llegando a la conclusión que todo se presentó de manera correcta.

### 3.1.5 Aspectos económicos y financieros

Se realizó un análisis económico financiero de la empresa Brenntag Guatemala, S.A. de los años 2012 y 2013, durante este análisis se utilizaron razones financieras que nos arrojaron indicadores útiles sobre la liquidez, solvencia, estabilidad y endeudamiento de la empresa, estos indicadores son útiles para la compañía tenga una idea de cual es su situación actual y cual puede ser desempeño en el futuro.

a) Razón de corriente o razón de solvencia

Año 2012

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,482,863.80}{1,370,598.92} = 1.81$$

Año 2013

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,976,400.89}{1,703,224.78} = 1.75$$

Se observa de los indicadores anteriores que la empresa el año 2012 cuenta con Q1.81 del activo corriente para cada Q1.00 de deuda y para el año 2013 cuenta con Q1.75 de activo corriente para cada Q 1.00 de deuda, de esto se deduce que la empresa para los años 2012 y 2013 tiene un resultado aceptable y posee una capacidad inmediata de pago, si tomamos de referencia que el parámetro estándar es de Q1.00 a Q 1.00, esta diferencia en los índices de un año al siguiente se debe al incremento en los activos y pasivos corrientes de la compañía siendo mayor el aumento en los segundos.

b) Prueba de acido o razón de liquidez

Año 2012

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente (-) inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{2,482,863.80 - 880,709.93}{1,370,598.92} = \frac{1,602,153.87}{1,370,598.92} = 1.17$$

Año 2013

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente (-) inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{2,976,400.89 - 1,034,550.55}{1,703,224.78} = \frac{1,941,850.34}{1,703,224.78} = 1.14$$

De los resultados anteriores se observa que se cuenta con Q1.17 en el 2012 para liquidar cada Q 1.00 de los pasivos y en el 2013 se cuenta con Q 1.14, por lo que se observa que la empresa tiene un resultado aceptable y tiene capacidad de pago inmediato, tomando en cuenta que el estándar es de Q1.00 a Q0.80,

c) Razón de capital neto de trabajo

Año 2012

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente (-) Pasivo corriente} = 2,482,863.80 - 1,370,598.92 = 1,112,264.88$$

Año 2013

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente (-) Pasivo corriente} = 2,976,400.89 - 1,703,224.78 = 1,273,176.11$$

La razón determinada de capital neto de trabajo de acuerdo a los resultados para el 2012 la compañía cuenta con recursos (activo corriente) de Q 1,112,624.88 y para el 2013 Q1,273,176.11 en relación a los pasivos corrientes de los mismos periodos, este aumento en el capital con que cuenta la empresa para realizar su actividad comercial se debe al mayor incremento de sus activos corrientes.

d) Razón de endeudamiento

Año 2012

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{1,370,598.92}{3,418,685.26} = 0.40$$

Año 2013

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{1,703,224.78}{4,539,648.80} = 0.38$$

La razón de endeudamiento sirve para establecer que el parámetro estándar aceptable en el cual una compañía puede contraer deudas sin correr el riesgo de comprometer su funcionamiento

normal por problemas de flujos de efectivo es el 60% como máximo, para el 2012 es de 40% mientras que para el 2013 se observa un 38%, lo que refleja que la empresa esta en un nivel aceptable de compromisos financieros.

e) Rotación del inventario

Año 2012

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{8,956,283.54}{2,285,768.84} = 3.92$$

Año 2013

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{12,145,328.47}{2,716,849.28} = 4.47$$

Los resultados de esta razón indican que durante el 2012 y 2013 el inventario se vendió en promedio 4 veces en cada año, seria lo mas adecuado que la empresa tomara medidas para acelerar la velocidad con la que rota sus inventarios, y adoptar políticas con respecto a sus compras para adquirir las cantidades de productos adecuados y no adquirir artículos que sean de lento movimiento, el tener una rotación eficiente ayuda a la compañía a tener mayor capacidad de inversión en áreas que sean rentables de manera inmediata.

f) Plazo promedio del inventario

Año 2012

$$\text{Plazo promedio del inventario} = \frac{360}{\text{Rotacion de inventario}} = \frac{360}{3.9} = 92 \text{ dias}$$

Año 2013

$$\text{Plazo promedio del inventario} = \frac{360}{\text{Rotacion de inventario}} = \frac{360}{4.5} = 81 \text{ dias}$$

Con respecto a los días que el producto permanece en bodega se refleja que para el 2012 permaneció en noventa y dos días y para el 2011 ochenta y uno, este indicador al igual que el anterior nos dice que la mercadería que compra la compañía se esta demorando en ser vendida lo cual provoca que se tenga la inversión de la empresa detenida mas tiempo del necesario.

Con base a los resultados obtenidos podemos decir que los indicadores presentan una situación sumamente solvente de la empresa en los periodos analizados, podemos observar que su liquidez es adecuada y que la relación entre sus activos y pasivos es muy buena, de los puntos revisados solo podemos recomendar que se busque alguna solución para la parte de su inventario que es de rotación lenta con el fin de que no se adquiera mas inventario del necesario.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de solución a la problemática

#### 4.1.1 Introducción

Al desarrollar la presente investigación se formularon propuestas que ayuden a la compañía Brenntag Guatemala, S.A. a mantener un control interno fuerte y adecuado, con actividades concretas para la salvaguarda del inventario del material de empaque con énfasis específico en los que se dan en consignación a los clientes y que se deben recuperar, dar mantenimiento y reutilizar, por lo tanto a continuación encontrara la propuesta realizada por el investigador, compuesta por el manual de procedimientos para el registro de los ingresos, salidas, entregas a consignación, recuperación de los mismos, envió a la empresa que les da mantenimiento y finalmente vuelta al almacén para su reutilización, también el control de los que se dañan y quedan obsoletos, además instrucciones para elaboración de conteos físicos mensuales.

#### 4.1.2 Antecedentes

Al realizar la evaluación al rubro de inventarios del área de material de empaque se obtuvo como resultado que hay un tipo en particular (toneles) que son utilizados bajo el modelo de consignación, se utilizan plásticos y de metal, estos deberían volver a la compañía para su mantenimiento y reutilización, sin embargo, se compran constantemente empaques nuevos sin ningún tipo de control convirtiéndose esto en un importante costo extra que merma el margen de ganancia. Además las tomas de inventario físico al menos en esta área son solo conteos de existencias, debido a que no hay un saldo en libros contables para realizar un comparativo, mientras esto siga de esta manera se seguirán utilizando fondos de la compañía de una forma inadecuada.

Por lo tanto las soluciones a los problemas son los siguientes:

- Implementar un manual de procedimientos para la línea de inventarios de materiales de empaque con énfasis en los que están en consignación.
- Instrucciones para la elaboración de inventarios físicos.
- Revisión y control sobre los materiales que se consideren obsoletos.
- Capacitación y control sobre la revisión del personal de seguridad, y de los colaboradores que controlan este inventario.

#### 4.1.3 Justificación

La implementación del manual de control interno de procedimientos e instrucciones para la elaboración de conteos físicos en el área de inventarios de material de empaque es necesario en la empresa, debido a que de la manera en que se realiza actualmente los empaques (toneles) que se entregan en consignación a los clientes no están volviendo a la compañía, originando la necesidad de comprar constantemente empaques nuevos lo cual conlleva un costo extra para la empresa que no se esta recuperando, por lo que un correcto control y monitoreo mitigara el riesgo de error, pérdida o robo.

#### 4.1.4 Objetivo general

Proveer controles mediante la acción de implementar un manual de procedimientos e instrucciones para realizar inventarios físicos específicamente a los materiales de empaque que se entregan a los clientes en consignación a los empleados tiene el objetivo de minimizar los riesgos de faltantes y minimizar los costos por la adquisición de empaques nuevos.

#### 4.1.5 Objetivos específicos

Que la herramienta pueda cumplir con el objetivo de servir como fuente de consulta para las actividades diarias que deben efectuar los encargados del área del inventario de material de empaque acerca de cómo realizar las operaciones.

Ayudar a la compañía a ahorrar costos al reutilizar el material de empaque después de haberlo reparado tal y como se planeo que se hiciera al inicio, evitando la compra de toneles nuevos para reponer los que se pierdan o que dañen terceros ajenos a la empresa.

#### 4.1.6 Contenido de la propuesta

Manual de procedimientos:

Se consideró necesario elaborar un manual de procedimientos para el inventario de material de empaque que ayude a los colaboradores a llevar a cabo sus actividades diarias de manera apropiada y correcta, el establecer controles formales y por escrito con la autorización de la gerencia, será un apoyo para brindar una seguridad razonable sobre las operaciones realizadas en esta área están correctamente registradas en los estados financieros y evitara gastos extras reponiendo constantemente las unidades que se pierdan.

La utilización de un manual ayuda a todos los usuarios de la información financiera ya que todas las transacciones que ocurran en esta área serán controladas y contabilizadas de forma correcta y oportuna, ya que la ausencia de estos controles por escrito ocasiona que operadores, administradores, contador y gerentes de la compañía pasen por alto detalles importantes acerca del como y por que se tienen que reponer semanalmente tantos empaques con su consecuente costo para la empresa.

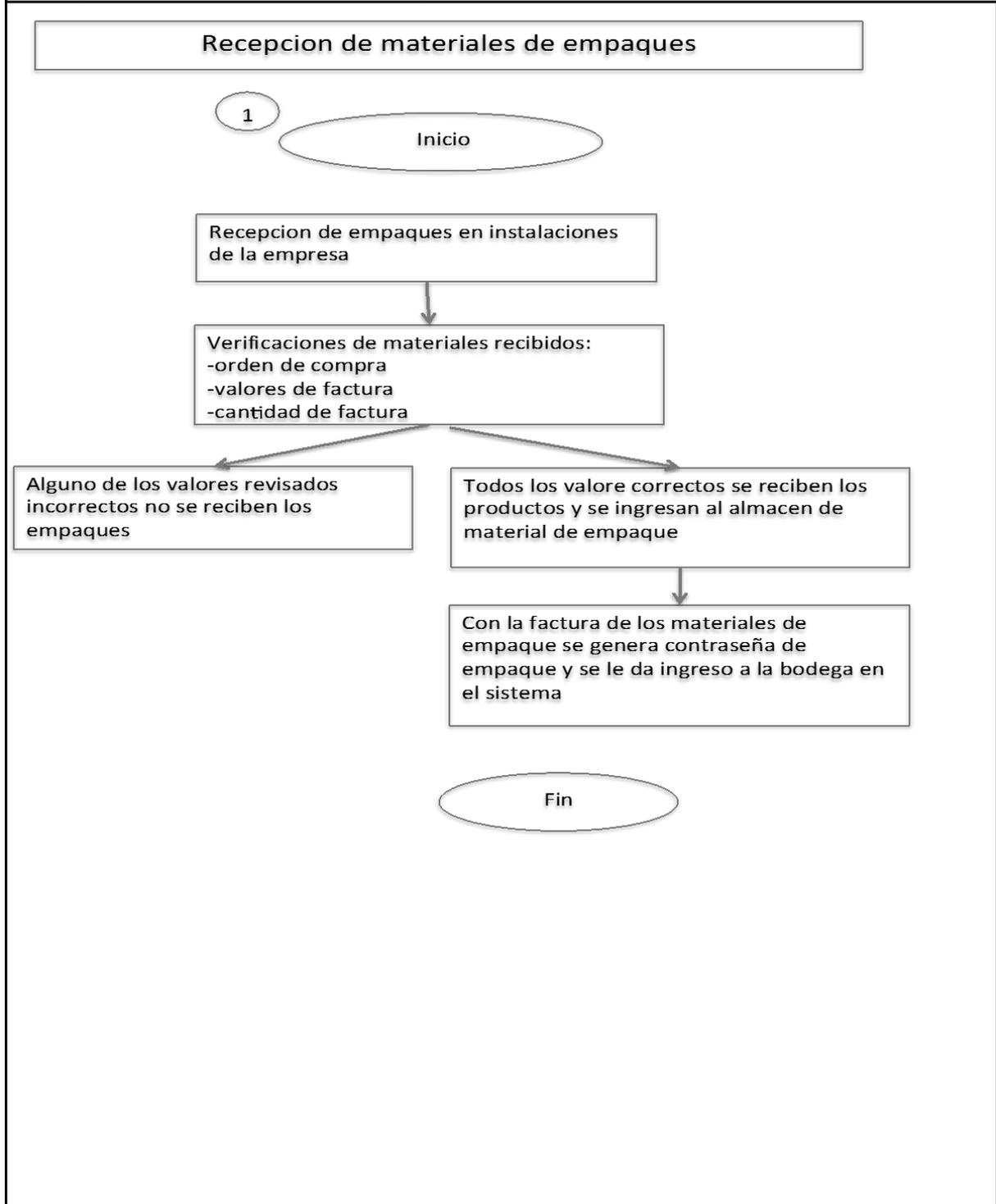
##### 4.1.6.1 Procedimiento para el resguardo de inventarios del área de material de empaque

Para la recepción y resguardo del material de empaque:

1. La recepción del producto comprado estará a cargo de la persona que se designe como encargado de la bodega de material de empaque se realizará siempre dentro de las

instalaciones de la empresa, se cotejara con la orden de compra emitida por el departamento de compras, deberán cuadrar las cantidades y valores de la factura y el producto que viene físico, si alguno de los campos expuestos tiene alguna diferencia se procederá a devolver al proveedor a menos que este se comprometa a corregir los errores y entregar todo el producto tal y como se había pactado, hasta el momento que este entregue todo de manera satisfactoria, se le entregara la contraseña de pago y la factura se trasladara a contabilidad para que se de tramite al pago.

2. Quien se designe como encargado de la bodega de material de empaque comparara la factura con su respectiva orden de compra debidamente verificadas, selladas y firmadas de recibido se operaran para ingresar en el sistema la totalidad de los materiales recibidos,
3. El encargado de la bodega de material de empaque emitirá un reporte semanal con las existencias del material de empaque (Ver anexo 7) para reportar al auxiliar del departamento de compras los materiales de empaque que se necesiten por ya estar en los limites mínimos de existencias por lo menos con 20 días de anticipación para que se realice el proceso de emitir ordenes de compra y solicitar al proveedor los materiales, deberá tenerse el cuidado de solicitar productos para mantener existencias mínimas y no crear un exceso en los productos en el almacén, esta solicitud deberá hacerse por escrito por el encargado de bodega de material de empaque y deberá ser autorizada por el jefe del área de operaciones.
4. Todo el material de empaque deberá colocarse dentro del almacén en un área separada de los productos para la venta, se llenara una forma de ingreso a bodega (Ver anexo 8) donde conste las cantidades que se reciben por parte del encargado de bodega de material de empaque, esta sección deberá estar asegurada y que las únicas personas que tengan acceso a la misma sean los responsables directos del control de estos materiales, tendrá que garantizarse que nadie tendrá acceso a los mismos y siempre que alguien requiera algún producto estos se entregaran a través de el encargado únicamente.



Fuente: Elaboración propia.

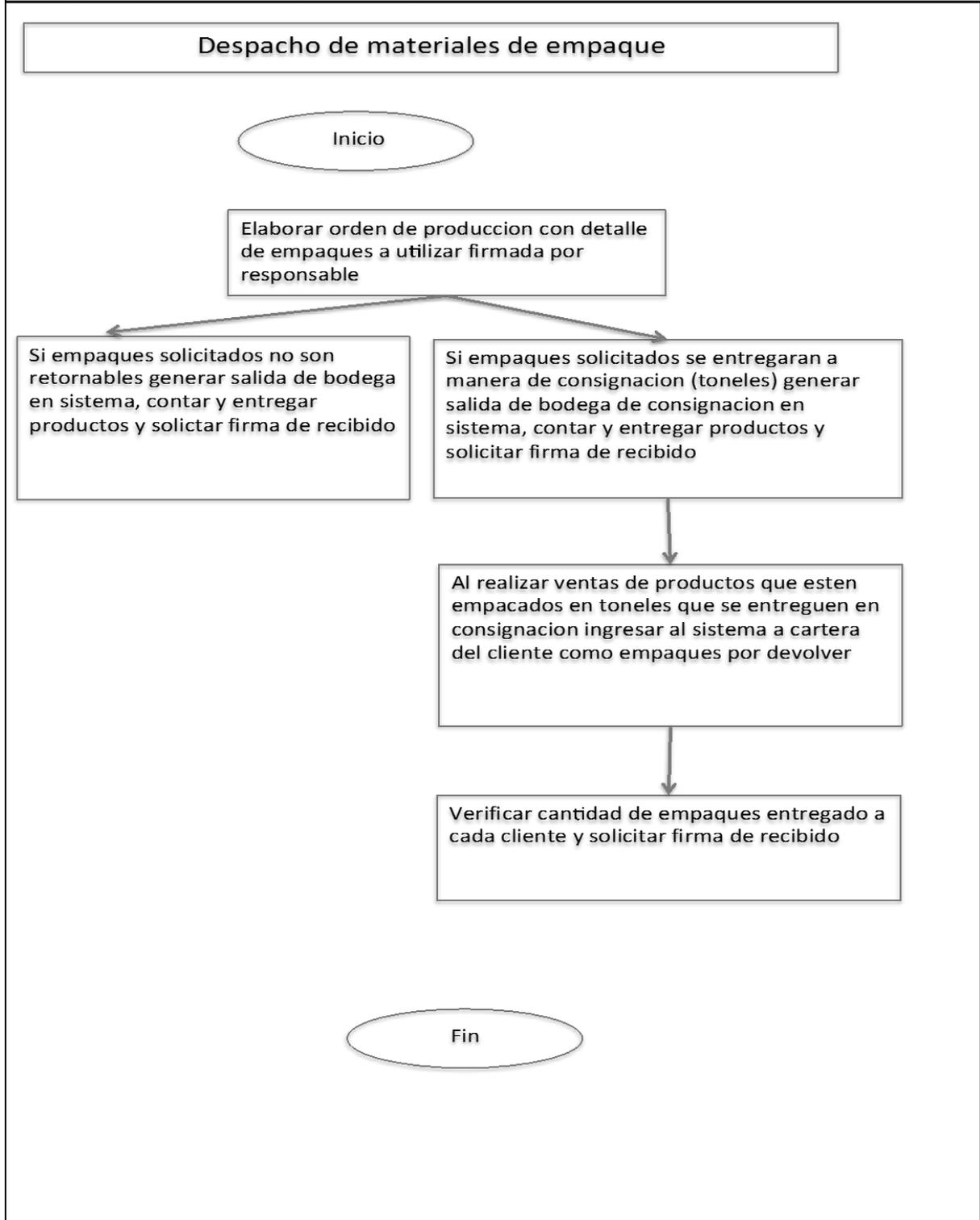
Para el despacho de material de empaque que se entregará como parte del costo de venta:

5. Todo el material de empaque que se utilice por parte del personal de operaciones para empacar productos para la venta que no sea retornable (bolsas, botellas, galones, garrafas, sacos) deberá ser solicitado con una orden de producción en la cual detalle la cantidad de producto que se prepara en las diferentes presentaciones y cuantos empaques necesitara específicamente para cumplir con esta orden, la misma deberá de ser firmada por el supervisor o gerente de operaciones para que tenga validez.
6. El responsable del área de materiales de empaque al recibir la solicitud de producción verificara que cumpla con los requisitos que ese documento debe tener y procederá a contar y a entregar el material de empaque, en todos los casos quien retire el producto firmara de recibido por estos productos.
7. Una vez entregado el encargado procederá a emitir una salida de bodega en el sistema para que los saldos en el mismo se actualicen y que aparezcan las cantidades correctas esto para que cuando emitan solicitudes de producto se basen en saldos reales y cuando realicen inventarios físicos los saldos estén cuadrados con lo físico.

Para el despacho de material de empaque que se entregará como consignación a los clientes:

8. Cuando se solicite un material de empaque que se entregue a los clientes a manera de consignación (toneles) se deberá cumplir con todos los procedimientos planteados para el resto de materiales de empaque, es decir una orden de producción autorizada y firmada pero deberá ser marcada como producto en consignación.
9. Cuando se entregue el producto el encargado podrá grabar en el sistema la salida del almacén de material de empaque, pero tendrá el cuidado de marcar el producto como consignación para que el sistema lo coloque en una bodega aparte que será la bodega de consignación, la misma se descargara cuando se despache el producto a los clientes y entonces entrara en una cartera que reflejara el saldo que cada cliente tiene de toneles por devolver a la compañía.

10. El auxiliar de contabilidad que revise los inventarios de material de empaque deberá realizar un reporte cada semana de los productos que se encuentren catalogados como consignación, esto para tener una herramienta rápida para poder cuadrar un conteo físico en cualquier momento, este reporte deberá contener a todos los clientes que tienen empaques pendientes de devolver, que tipo y que cantidad de los mismos poseen, fecha en la cual se entregó a los clientes los materiales así como una fecha estimada para su devolución, costo unitario de cada tonel que este utilizando.
11. Una vez se entregue a los clientes los materiales de empaque en consignación, deberá implementarse una cartera que especifique a todos los clientes que tengan empaques propiedad de la empresa, la cantidad, los envíos y facturas con los que se les entregó el producto, las fechas de las entregas, y los documentos a través de los cuales devolvió lo empaques si el fuere el caso, deberá estar valorizada con el costo unitario que se debería de facturar en caso no se recuperaran, esta cartera deberá de estar verificada en todo momento para sirva de fuente de consulta para cualquier usuario que la necesitara.

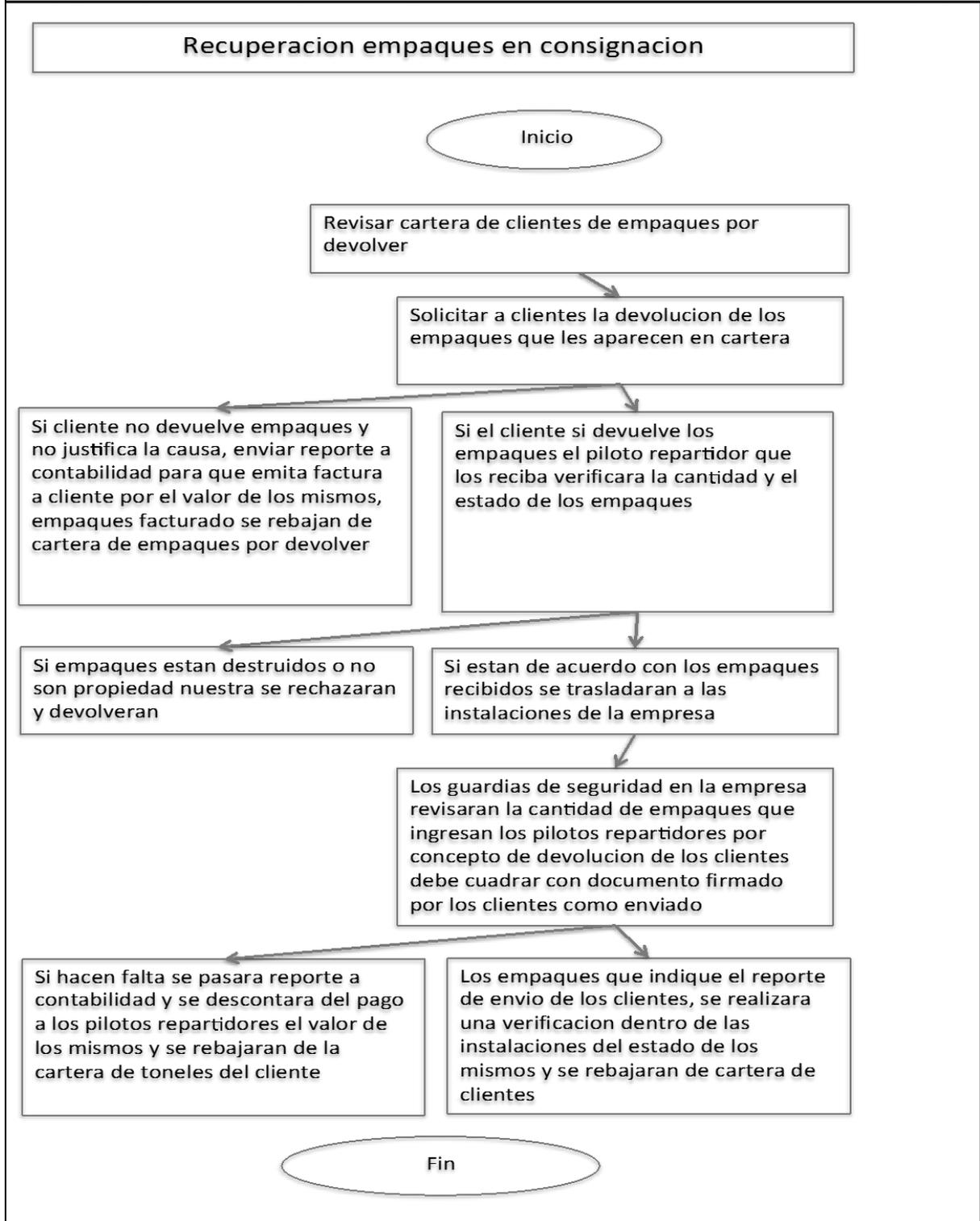


Fuente: Elaboración propia.

Para la recuperación de los empaques dados en consignación:

12. El producto se envía a los clientes a través de camiones de diferentes transportes, dentro o fuera de la ciudad capital, estos mismos repartidores deberán cumplir la función de recolectar los toneles vacíos que ya haya utilizado el cliente.
13. Los transportistas repartidores deberán contar con un talonario de formas en blanco para la recepción de los empaques vacíos, (Ver anexo 9) estos deberán estar numerados y bajo ninguna circunstancia deberán perder ninguno de los formatos, en caso de anular alguno deberán presentar todas las copias anuladas, en los mismos deberán colocar que cliente está recibiendo los empaques, la cantidad de toneles y una breve descripción del estado en el cual lo están recibiendo, si estuvieran rotos o demasiados dañados deberán anotar de manera clara que los toneles se reciben deteriorados, este documento deberá tener original y tres copias para poder entregar una al cliente que devuelve el empaque para que le sirva de constancia de que ya realizó la entrega, otra quedara en poder de los transportistas que realizan el traslado con el objetivo de que puedan respaldar la cantidad totales de toneles vacios trasladados otra a la persona encargada de control de la bodega de material de empaque como responsable de los inventarios y la original se utilizara para trasladarlos a la empresa que da mantenimiento a los mismos para que le sirva de respaldo de la cantidad de empaques que recibirá para darles mantenimiento.
14. Deberán tener cuidado de que todos los toneles que reciban sean los que la compañía proporcionó cuando se les despachó, no podrán recibir empaques que sean de otras empresas o que no sean propiedad de la compañía, esto es identificable por la pintura y las etiquetas con las que están rotulados.
15. Los transportistas al devolver los empaques vacíos a la empresa, deberán de entregar las copias de los documentos firmados y sellados por los clientes, estos se verificaran con los toneles físicos que tengan, para este proceso ayudaran los guardias de seguridad que vigilan los portones, se colocaran por aparte los empaques que se enviaran a la empresa que los limpia y pinta para su reutilización y los toneles que sean catalogados como deteriorados.
16. Al devolver los toneles simultáneamente se reciben los documentos que entreguen los transportistas y se procederán a descargar las carteras de los clientes con los empaques que

hayan devuelto para mantener dichas carteras al día, esto deberá realizarlo el encargado de la bodega de material y empaque estas carteras serán objetos de análisis una vez al mes, si un cliente pasa más de un mes calendario completo sin devolver los empaques vacíos, se le contactara para preguntarle los motivos por los cuales no los ha devuelto, si el cliente está listo para devolverlo se procederá a programarlo en la ruta de los transportistas para recogerlo, de lo contrario se le dará un tiempo prudencial para devolverlo dependiendo de las razones que argumente el cliente, si el cliente no devuelve los toneles se procederá a pasar la información a contabilidad para que proceda a facturar a los clientes los toneles y se traslade a cuentas por cobrar, la factura será el documento que se utilice para descargar de la cartera de productos en consignación al cliente y con eso se cerrara el proceso.



Fuente: Elaboración propia.

Envío y recepción de los empaques a la empresa que se encarga de darles mantenimiento:

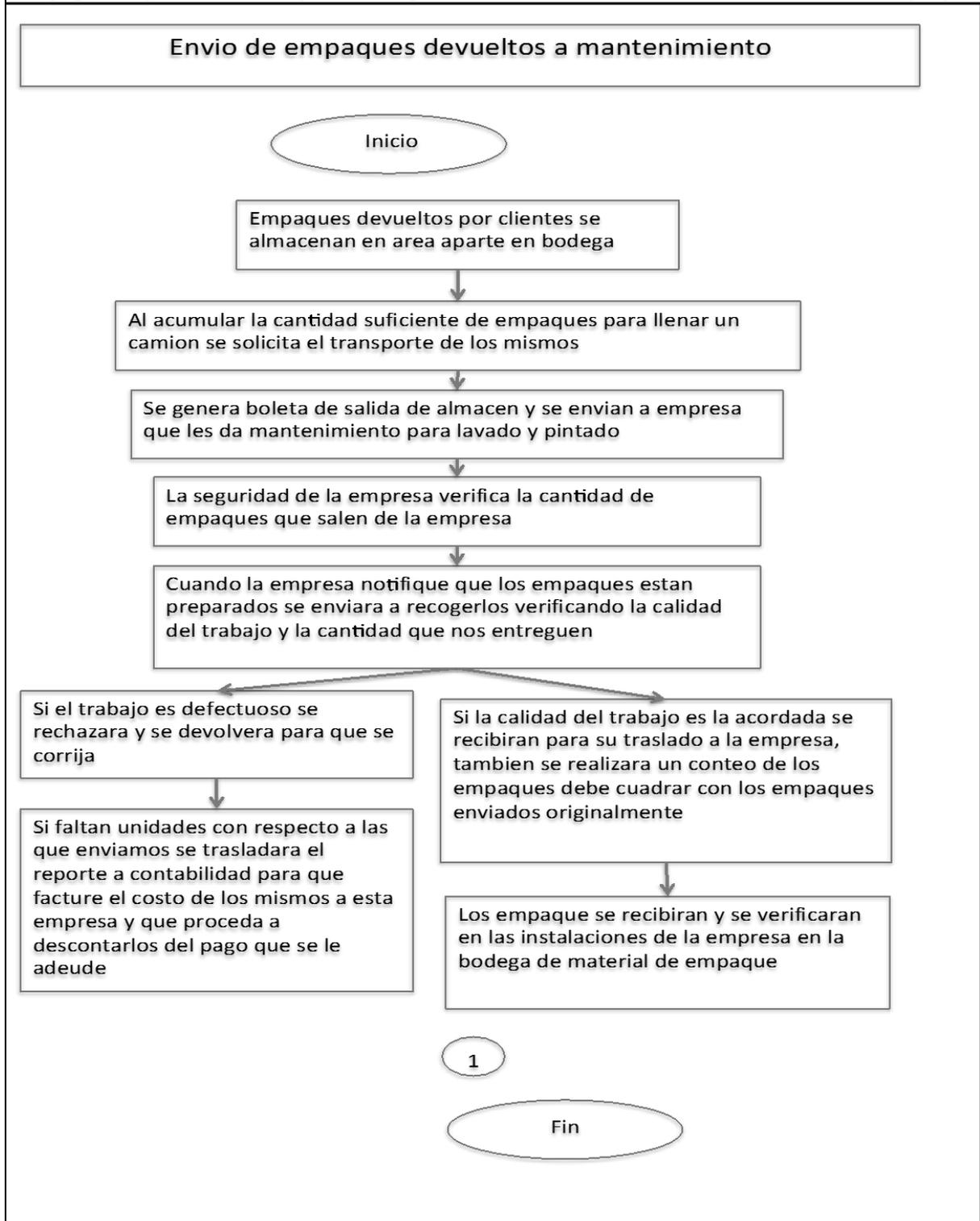
17. Los empaques que se reciban como devolución de los clientes estarán en un espacio diferente del almacén y en el sistema se pondrán en una bodega aparte, denominada de los empaques pendientes de mantenimiento, estos se acumularan y se enviaran a la empresa que se encarga de lavarlos, pintarlos y darles mantenimiento. Para realizar este traslado deberá de existir un formato pre impreso y numerado (Ver anexo 10) el cual se llenara por el número de toneles que se esté enviando y deberá firmarlo y sellarlo de recibido algún empleado de la empresa que realizara este proceso, este formato deberá tener original y copia para que quede respaldo de los toneles entregados por parte de la compañía y le sirva para llevar sus controles a la encargada de reparar los materiales.
18. En el sistema todos los empaques que se envíen a la empresa que se encarga de darles mantenimiento se colocaran en una cartera igual a la de los clientes para siempre tener el saldo actualizado de los toneles de la empresa que tienen en su poder.
19. Si la empresa externa detecta que algunos de los toneles que se les envían para mantenimiento ya se encuentra inutilizable y ya no puede repararlo, deberá informar de inmediato y lo colocara en un área separada para devolverlo.
20. Cuando la compañía que se contrate para darle mantenimiento a los empaques devueltos termine de lavar y pintar el lote que se les envió deberá contactar a la empresa para enviarlos, estos se recibirán en la bodega de materiales para empaque y se realizara un formato pre impreso y numerado de ingreso a bodega, (Ver anexo 8) en el cual indicara la cantidad de toneles se está recibiendo esto lo verificara el encargado del área de material de empaque y estos volverán al área de inventarios de material de empaque y quedaran listos para su uso y empezar el proceso de nuevo, este formato tendrá original y copia para que ambos involucrados queden en resguardo de una copia.
21. Con la copia de este formato de ingreso a la bodega el encargado del área de material de empaque lo registrara en el sistema cargando la bodega y abonando la cartera de los toneles que tenia la empresa que se encarga de darles mantenimiento.
22. Esta empresa también devolverá a la compañía los empaques que considere en mal estado por lo cual también les hará una boleta de ingreso pero se indicara claramente que estos están

en mal estado y se unirán a los empaques que ya se tengan dentro de la empresa catalogados como obsoletos, se ingresaran al sistema cargando la bodega donde estén los empaques en mal estado y abonando la cartera de la empresa externa, estos al ya no poder utilizarse se emitirán facturas por materiales en mal estado siguiendo los pasos legales para dar de baja inventarios y se desecharan entregándolos a alguna organización que se dedique al reciclado de metal y plástico a la cual se le solicitara que firme un acta en la cual conste que esta recibiendo los empaques en mal estado y se comprometerá a su reciclaje y con este paso queda cerrado el proceso.

23. Se realizará un reporte mensual de lo que tenga en cartera la compañía encargada de la reparación de toneles, cuando existan saldos que se reporten mayores a un mes, se contactara a esta para solicitar envíen estos empaques, si la empresa manifiesta que no los tiene y no tienen ningún documento para comprobar que los hubiera entregado a la compañía se procederá a pasar el reporte a contabilidad para que se les facture los mismos y se traslade a cuentas por cobrar y con la factura se rebajara de la cartera de empaques y se cerrara el proceso.

Para los toneles en mal estado y obsoletos o para reciclaje

24. Los toneles que se declaren como inutilizables por que ya dieron su vida útil y ahora son obsoletos se reunirán en la empresa por las diferentes vías que se reciban por los transportistas o directamente de los clientes o devoluciones de la compañía encargada de darles mantenimiento.
25. Se contactara a alguna empresa de reciclaje que este legítimamente regulada dentro de la legislación del país la cual pueda comprar a la compañía estos empaques para que proceda a recogerlos y retirarlos de la empresa, se contarán los empaques y se emitirá un acta para darles salida estas actividades serán responsabilidad del encargado del inventario de material de empaque, se pedirá la colaboración de los guardias de seguridad que cuidan el portón para que verifique la cantidad de toneles que se está entregando.
26. En el sistema se rebajaran estos empaques de la bodega de material de empaque obsoleto y se trasladara al costo al terminar de dar su vida útil.



Fuente: Elaboración propia.

Para el control de los inventarios físicos

27. Los inventarios físicos deben realizarse con base a las instrucciones para realizar dicha actividad que se detallan a continuación y por ningún motivo los participantes pueden obviar los pasos que se enmarcan en los puntos siguientes.
28. El inventario será responsabilidad del encargado de contabilidad de los inventarios y se ayudara con el personal de operaciones que considere necesario.
29. Las diferencias encontradas en el inventario físico deben ser investigadas hasta deducir la razón y documentarlas.
30. De no encontrarse razones deberá procederse a deducir la responsabilidad y trasladar el respectivo cobro a la persona encargada.

#### 4.1.6.2 Toma física de inventarios del área de material de empaque

Según Normas Internacionales de Auditoría, las compañías auditadas deben cumplir instrucciones para ejecutar inventarios físicos acordes al negocio, derivado de lo anterior se considera que la realización de un inventario físico de manera mensual cubriría con las necesidades de esta área, tomando en consideración que en la sección de material de empaque son pocos los productos que se encuentran, esta propuesta a juicio del investigador se considera viable por varios factores, primero no consumirá mucho tiempo y horas del personal, segundo mediante esta práctica se cubrirá la existencia de la porción de inventario de material de empaque que esta incluida en los estados financieros, lo cual creara conciencia dentro de los colaboradores para que no se realicen malos manejos ni sustracciones del inventario, si hubiesen faltantes se investigaran hasta determinar las causas y si no se determinan se responsabilizara a los colaboradores encargados trasladándole el costo de los mismos.

Procedimiento para toma física de inventarios de material de empaque:

1. El inventario físico debe realizarse cuando estime conveniente el contador o el gerente de operaciones, en base a su experiencia los días mas acordes para realizar dicha actividad.

2. Se debe evaluar la capacidad de cada integrante del equipo que realizará las tomas de inventario físico, debido a que se debe de estar seguro que los conteos fueron tomados a conciencia sabiendo la importancia de los mismos y los efectos que puede ocasionar un mal procedimiento.
3. Días previos al inventario se debe solicitar a los encargados del área que ordenen todos los productos y que realicen el cien por ciento de todas las operaciones para que el inventario físico se facilite.
4. Antes de iniciar el inventario físico se debe de imprimir el reporte que indique las existencias de los diferentes códigos de material de empaque.
5. Se debe elaborar un listado en el cual aparezca únicamente el código y el nombre de cada producto en el área de material de empaque, el cual utilizarán las personas que realicen los conteos. (Ver anexo 4)
6. Se debe realizar corte de formas, de todos los documentos que se utilicen en el proceso en el que se emplean los materiales de empaque, para dicha actividad debe existir un formato autorizado.
7. Si por algún motivo se realiza algún ingreso o egreso del almacén de material de empaque durante el inventario, deberá adjuntarse el documento que sirva de respaldo para justificar la diferencia.
8. El inventario debe realizarse en listados que contengan únicamente los códigos de cada material de manera que los diferentes colaboradores que realicen los conteos no conozcan las cantidades teóricas que debería tener cada código.
9. Representantes de operaciones y de contabilidad deben participar en la toma física de inventarios de material de empaque de forma que se tomen nota de las diferencias y se prepare un reporte para gerencia.
10. Al concluir la toma física del inventario deben de firmar todos los participantes como testigos de las cantidades existentes que se están reportando.
11. Las diferencias que surjan de la toma física de inventarios deberán ser investigadas por el encargado del inventario de material de empaque el mismo día y deberán ser documentadas con facturas, notas de crédito, documentos de ingresos o salidas y cualquier otro documento que respalde dichas diferencia, el contador deberá revisar las explicaciones de las diferencias

para validarlas y autorizarlas. Si en caso no se pueden explicar las diferencias y corresponde a faltantes, se deben realizar los descuentos que procedan en los salarios de los responsables y facturar dichos productos a excepción de que el gerente de la empresa piense que dichos productos sean considerados como gastos del periodo.

12. Si las diferencias se clasifican como gastos del periodo, estos materiales deberán facturarse a la empresa con su respectivo IVA el cual se tomara como gasto no deducible.
13. Si se detecta que dentro de los inventarios de material de empaque hay algunos productos que están inservibles u obsoletos deberá informarse de inmediato a la gerencia para que autorice se realice el procedimiento correspondiente que ya fue explicado referente a reciclarlos.
14. Cuando se termine el proceso de la toma de inventarios físicos las diferencias sin explicar deben ajustarse al inventario teórico para que cuadre con las cifras del inventario físico y así el reporte de existencias sea firmado por los colaboradores que participaron del mismo.
15. Este mismo proceso deberá realizarse por lo menos una vez al año en las bodegas de los clientes que tengan empaques como consignación para verificar la existencia y buen uso de los mismos, siguiendo las mismas reglas que se plantearon anteriormente.

Recomendación para la implementación de estos procedimientos:

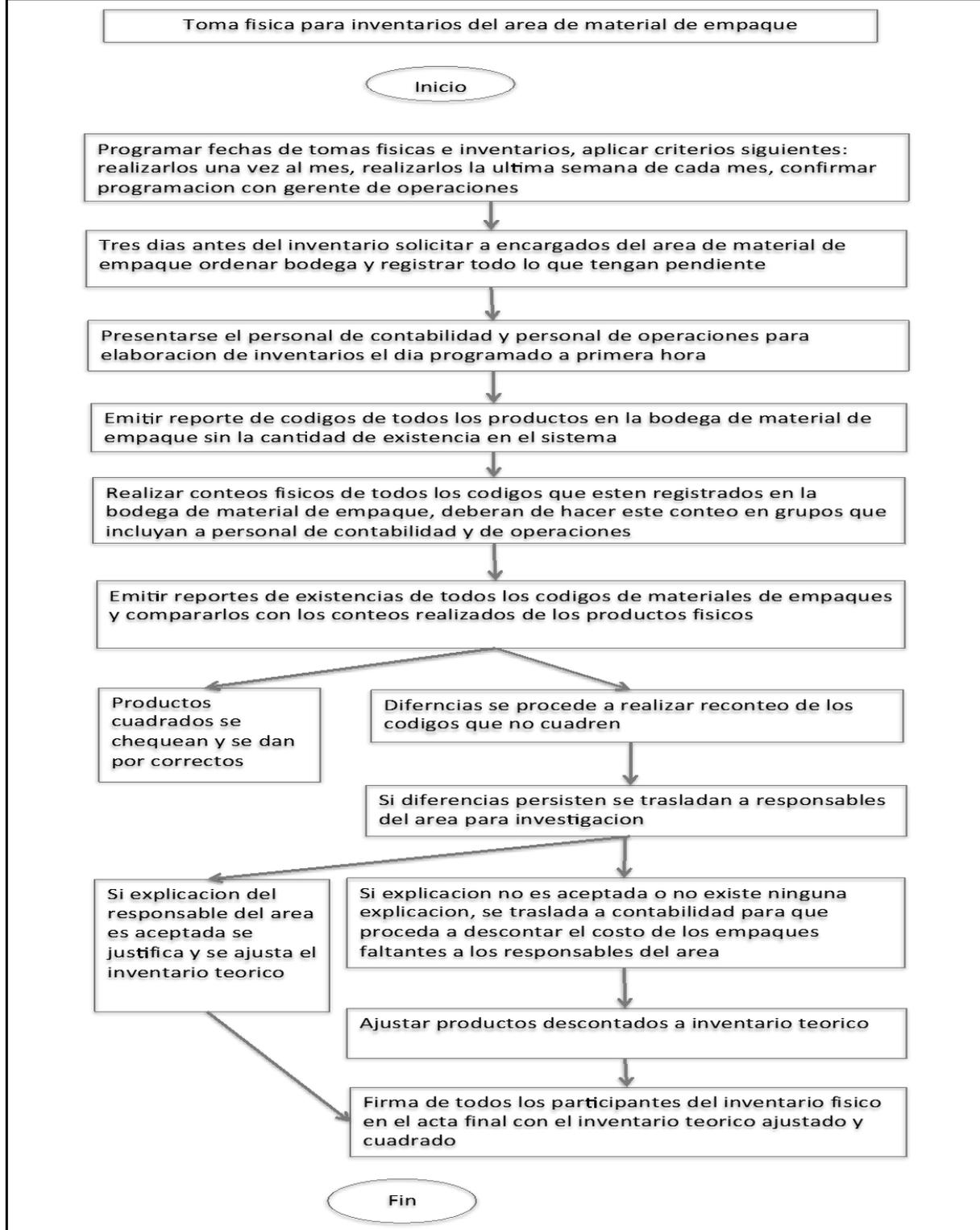
Tomando en consideración que al iniciar esta investigación no se tenía ningún tipo de control sobre los inventarios de material de empaque se hace necesario tomar varias medidas para que los controles que se aconseja implementar den los mejores resultados:

1. Emitir un reporte del sistema en el cual se observe que saldos son los que reporta los materiales de empaque actualmente, este servirá de base para hacer ajustes ya que no se puede considerar base para los cuadros y cálculos matemáticos ya que nunca se ha llevado un control sobre los mismos
2. Delimitar quienes serán los responsables de los diversos procesos que se plantearon en el manual de procedimientos, se aconseja colocar a un encargado del área física del material de empaque, a otro colaborador como responsable del área de toneles que se entregaron a

clientes a manera de consignación, y aun tercero que se encargue de los mismos que se entregan a la empresa externa que le da mantenimiento a los mismos, así como designar a quienes serán los supervisores de estos colaboradores, los cuales revisaran y avalaran el trabajo.

3. Realizar un inventario físico para determinar los saldos iniciales de las diferentes áreas que conlleva el proceso, el de la bodega de material de empaque, el de los materiales de empaque que están en producción listos para despachar a los clientes, realizar una visita a todos los clientes que tienen empaques nuestros para elaborar también un inventario de los toneles que tengan de nuestra propiedad, también inventariar el área de toneles que ya fueron devueltos y que están pendientes de enviar a mantenimiento, visitar la empresa externa que se encarga de limpiar y pintar los toneles y contar todos los toneles que tengan que sean propiedad de la compañía, y finalmente un inventario de todos los toneles que se encuentren en estado inservible y sean considerados como obsoletos, estos conteos serán la base de inicio para los controles a implementar.
4. Solicitar al área de informática que realice los cambios necesarios en el sistema para que todo se lleve a cabo de la forma que se ha propuesto en el manual, esto es necesario para que todo el proceso sea llevado después de la implementación de manera correcta.
5. Realizar los ajustes necesarios en la contabilidad para que los saldos del inventario teórico y el físico inicial sean iguales, en el caso de faltantes proceder a emitir una factura con su respectivo IVA, que será considerado como gasto no deducible.

Flujograma procedimientos para toma fisica de inventarios del area de material de empaque



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Avance de implementación

El proceso de implementación de la propuesta inició en el momento en que el investigador realizó las tomas de inventarios físicos de todas las áreas que se incluyen en el proceso de control del inventario de material de empaque, para dicho conteo se visitó a todos los clientes de la compañía que tienen toneles en su poder propiedad de la empresa, así como la empresa externa que se encarga del mantenimiento de los mencionados empaques, para la realización de estos inventarios se tomo en consideración las instrucciones que se plantearon para realizar los conteos, dando resultados satisfactorios, realizando de manera exacta todos los puntos solicitados.

A la fecha la compañía ya realizó el primer inventario mensual después de la implementación del manual, encontrando algunas diferencias durante el mismo y según comento la gerencia, dichas diferencias fueron investigadas y controladas, la gran mayoría de los productos en el inventario de material de empaque se contaron de manera exacta.

El manual propuesto de procedimientos ya fue comunicado a todos los colaboradores de la empresa, por escrito autorizado con firma y sello del gerente de operaciones y del gerente comercial para formalizar el documento.

El departamento de informática de la compañía revisó el sistema y comunicó que se adecuaba a todos los requerimientos que el manual indicaba esto se comprobó al finalizar el primer inventario mensual y observar que los saldos cuadraban en las diferentes bodegas que se documentan dentro del proceso así como los estados de cuenta donde se reflejan los empaques que los clientes poseen en consignación y de la empresa externa que realiza mantenimientos a los mismos.

También la compañía empezó un ciclo de capacitación para los colaboradores acerca de controles dentro de la empresa y también al personal de seguridad que cuida las puertas, se le capacito sobre un mejor control de todo lo que ingresa y sale de la empresa, este ciclo esta planeado para que se refuerce cada trimestre.

### 4.3 Costo financiero de implementación de la propuesta

#### Recurso humano

Se necesitaran dos colaboradores en el área de operaciones para la realización de los inventarios físicos mensuales, así mismo dos personas de contabilidad para los conteos, también las personas necesarias para los controles planteados, dos en el área de material de empaque una para el control de los productos entregados en consignación a los clientes y otra para el control de los empaques enviados a la empresa externa que les da mantenimiento, esto no representara un desembolso financiero para la empresa debido a que cuenta con el personal suficiente para poder realizar todas las tareas propuestas repartiéndolas dentro del personal actual, por lo cual no necesitaran hacer contrataciones ni gastar mas del valor actual de su planilla.

#### Costo financiero

Se necesitara adecuar el área de material de empaque para limitar el acceso a la misma. También se necesita instalar equipo de computo en esta área para controlar los ingresos y salidas de los mismos en el sistema de computo. La inversión en capacitación del personal de operaciones y el personal de seguridad.El total de la inversión será aproximadamente de ocho mil quetzales, integrados de la siguiente manera:

• Limitar acceso a área de material de empaque:	Q.1,000.00
• Equipo de cómputo para área material de empaque	Q.3,000,00
• Capacitaciones para personal de operaciones y seguridad	Q.4,000.00
Total de la inversión	<u>Q.8,000.00</u>

## Cronograma

Actividades	Noviembre 2014				Diciembre 2014				Enero 2015			
	1 al 8	9 al 15	16 al 22	23 al 30	1 al 8	7 al 13	14 al 20	21 al 31	1 al 3	4 al 10	11 al 17	18 al 25
Inicio de la PED												
Entrevista con el Contador general												
Entrevista con el Gerente de operaciones												
Entrevista con la Encargada de control de entregas												
Entrevistas con personal de operaciones												
Entrevista con el Gerente comercial												
Interpretacion de entrevistas												
Tomas de inventario												
Interpretacion de toma fisica												
Interpretacion de Hallazgos												
Presentacion de resultados												
Desarrollo de propuestas												
Ajustes y correcciones												
Toma fisica final												
Presentacion de informe final												

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma de actividades que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación se cumplió en un ochenta por ciento, teniendo un retraso de 15 días en la entrega de los manuales para su implementación final, debido a que se abarcaron mas entrevistas de las que se tenían previstas lo cual obligó a interpretar más datos, pero se pudo alcanzar una percepción de la realidad de la problemática más acertada.

## Conclusiones

1. La falta de controles y procedimientos por escrito o manuales, así como el no utilizar el sistema de cómputo como herramienta para tener saldos actualizados de los inventarios de material de empaque provoca que la información que se genera sea inexacta y que la compañía tenga pérdidas de recursos.
2. El no designar colaboradores que sean responsables específicos de las áreas de inventario es causa de la poca colaboración para mantener bajo control las mismas, debido que los colaboradores evaden responsabilidades al no sentirse obligados a responder por diferencias o faltantes en las mismas
3. Los inventarios físicos tienen como objetivo que coincidan las existencias con los reportes de contabilidad, si los conteos no son comparados y no se hace un cuadro entre los inventarios teóricos y físicos se pierde el objetivo principal de realizar estos procedimientos.
4. La entrega de materiales en consignación conlleva que se solicite la devolución de los mismos cuando ya no los utilicen, la empresa no cumple con este principio, lo que la está obligando a realizar desembolsos considerables mensualmente reponiendo empaques que se están perdiendo por malos controles.
5. Un ambiente fuerte de control en otras áreas de la compañía da como resultado que pueda también realizarse de manera fácil en el área que se quiere mejorar, por lo cual el tener capacitado al personal en sus diferentes áreas de trabajo conlleva a que se pueda implementar el buen trabajo en el resto de áreas de la empresa.

## Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa el uso del manual propuesto, lo cual generará certeza en la forma como deben realizarse los diferentes procesos relacionados con el área de inventario de material de empaque, así como utilizar la herramienta computarizada que tienen, la cual facilitará grandemente los controles de los saldos de los empaques en los diversos lugares que se puedan encontrar.
2. Es conveniente que la compañía designe responsables para el área de material de empaque, esto permitirá que haya una o varias personas a las cuales dirigirse para investigar diferencias, y también se podrá observar mucha más diligencia para el control y salvaguarda de este inventario.
3. También se sugiere que los inventarios físicos no se den por concluidos hasta que se investigue la totalidad de las diferencias, y las que no se puedan explicar se proceda a deducir responsabilidad y a trasladar los costos a quien corresponda.
4. Informar por un medio escrito a todos los clientes que se les entrega material de empaque bajo el modelo de consignación, que deben devolverlo en cuanto finalice su utilización, de lo contrario se procederá a trasladarles el costo de la reposición de los mismos. Para respaldar esto se debe llevar un adecuado control como se sugirió en el manual desarrollado en este informe.
5. Los controles son importantes en todas las áreas de la compañía, y este solo se consigue con el análisis periódico de los resultados y la capacitación constante al personal encargado y sobre todo al personal de nuevo ingreso para que se mantenga el nivel de control en cada uno de los colaboradores.

## Referencias

1. Congreso de la República de Guatemala, Ley de actualización tributaria, Decreto 10-2012 y sus reformas.
2. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Decreto 26-92 .
3. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO), Decreto 73-2008.
4. Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accounting –IFAC- por sus siglas en inglés) Normas Internacionales de Auditoría edición 2013. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos 1080 pag.
5. International Accounting Standars Committe Foundation IASCF, Internacionales de Información Financiera para NIIF, para pequeñas y Medianas Entidades PYMES, Londres, Editorial IASCF.
6. Redondo, Ángel. (1993). Curso práctico de contabilidad general y superior. Venezuela: editorial centro contable venezolano.
7. Catacora, Fernando (1998), Sistemas y Procedimientos Contables 148,149 pág.
8. Rodríguez, Ligia (2004). Asientos de ajuste en contabilidad superior. Venezuela consejo de publicaciones de la universidad de los andes.
9. Moyer, Mcguigan Y Kretlow (2000). Contabilidad de Costos 200 pág.
10. Whittington y Pany (2000). Principios de Auditoria 172 pág.
11. Weston, Fred y Brigham, Eugene (1994). Fundamentos de Administración Financiera. México: Editorial Mc Graw Hill.

## **Anexos**

## Anexo 1

DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA MEDICION:	RESPUESTA	OBSERVACIONES
<b>• CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE LOS OBJETIVOS</b>		
1. ¿Están plenamente identificados los objetivos generales de la empresa?		
2. ¿Están planteados por escrito la planificación general de la empresa?		
3. ¿Están difundidos los objetivos a todos los niveles de la empresa?		
4. ¿Existen objetivos a corto, mediano y largo plazo?		
<b>• CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE LA PLANEACION</b>		
1. ¿A que plazos están determinados los objetivos de la empresa?		
2. ¿Se toman en cuenta soluciones de años anteriores?		
3. ¿Se apegan las gerencias a los planes que están establecidos?		
<b>• CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE LA ORGANIZACION</b>		
1. ¿La empresa está organizada de manera clara y se informa a los colaboradores de este aspecto?		
2. ¿Existe organigrama de la organización?		
3. ¿A qué nivel de detalle llega este organigrama?		
4. ¿Considera adecuada la estructura organizacional actual? En caso de que la respuesta sea negativa, puede mencionar algunos comentarios o propuestas.		
5. ¿Qué áreas cuentan con manual de estructura organizacional y manual de puestos?		
6. ¿Existe duplicidad de funciones en los puestos del organigrama?		
7. ¿Existen algunas funciones que se pueden eliminar o agregar a la compañía?		
8. ¿Esta bien definida la línea de mando en todos los niveles de la empresa?		
9. ¿Ha variado la estructura organizacional en los últimos años? De ser positiva la respuesta, a que motivos obedecieron estos cambios		
<b>• CUESTIONARIO ESTUDIO DE CONTROL</b>		
1. ¿Qué áreas de la empresa cuentan con un manual de procedimientos de control interno?		
2. ¿Los controles se llevan a cabo de manera manual o por sistemas computarizados? De ser computarizados mencionar cuales son		
3. ¿Qué controles se tienen sobre el manejo y resguardo del efectivo cobrado?		
4. Mencionar los controles existentes para el resguardo del inventario de productos para la venta?		
5. ¿Se realiza inventario físico al los productos para la venta? ¿Con que frecuencia? Describir brevemente el procedimiento que se realiza para el inventario físico		
6. Que controles se tienen para evitar la duplicidad en el pago a proveedores?		
7. ¿Cómo cruzan la información financiera y contable para verificar que la información está correcta en los estados financieros?		
<b>• CUESTIONARIO ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
1. ¿Existen manuales de los sistemas y procedimientos de ingreso de datos?		
2. ¿Son suficientes y actuales los sistemas y procedimientos actualmente establecidos? ¿Por qué?		
3. ¿El equipo e infraestructura instalada se adapta a las necesidades actuales de la empresa?		
4. ¿Se busca la actualización constante de los sistemas y procedimientos existentes así como la mejora y simplificación de los mismos?		
5. ¿Se analizan los sistemas, y con que frecuencia, para poder optimizarlos e implementarlos en las áreas en las que aun no estén implementados?		
6. ¿Los registros se adaptan a las condiciones de la empresa y las personas encargadas tienen el perfil adecuado para realizarlos?		

<b>DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA MEDICION:</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>• CUESTIONARIO ESTUDIO DE LAS COMPRAS Y ABASTECIMIENTO</b>		
1. ¿Existe manual para procedimientos de compras y abastecimiento?		
2. Describa el procedimiento de compras de productos para la venta		
3. ¿Quién autoriza las compras de la empresa?		
4. ¿Qué forma de pago utiliza la empresa para pago a proveedores?		
5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para realizar la compra a un proveedor específico?		
6. Mencione las políticas de compras de la empresa		
7. ¿Qué procedimiento se realiza para la recepción de productos para la venta?		
8. ¿Se cuenta con un catalogo de proveedores actualizado?		
9. ¿Se lleva una calendarización adecuada de los pagos a los proveedores?		
10. ¿Se realiza estudio de las cotizaciones de los proveedores, como precio, calidad de los productos, transporte, cambios de mercadería defectuosa, descuentos, condiciones de crédito, tiempo de despacho de la mercadería? En caso ser positiva por favor mencionar el nombre de la persona encargada de este procedimiento.		
11. ¿Cómo se lleva el control de pagos a proveedores para no duplicar los pagos?		
12. ¿Se solicita cotizaciones de precios a diferentes proveedores? De ser positiva a cuantos proveedores?		
13. ¿Qué persona lleva el resguardo de las facturas por compras de mercaderías?		
14. ¿La compañía realiza pagos anticipados a los proveedores? De ser positiva la respuesta por favor indicar quien lleva el control de dichos anticipos.		
15. Se verifican las entradas a almacén para verificar las cantidades facturadas contra cantidades ingresadas		
16. En caso existan variaciones entre las cantidades facturadas contra las cantidades ingresadas describa brevemente que procedimiento se realiza		
17. ¿Qué formas se utilizan en el área de compras a proveedores?		
18. Describa brevemente el procedimiento de contabilización de las cuentas por pagar		
19. ¿Se realizan integraciones de proveedores, frecuencia y encargado?		
20. ¿Se realizan antigüedades de saldos de los proveedores? ¿Quién revisa dicho reporte?		
21. ¿Se realizan pagos a proveedores de años anteriores en el año actual? Describa el procedimiento de contabilización de esta actividad		
22. ¿Existen pagos pendientes a proveedores muy antiguos, por diferente circunstancia, malos despachos, el proveedor no cobra, etc?		
23. ¿Aproximadamente cuanto tiempo demora un cheque en emitirse y pagarse?		
<b>• VERIFICAR EN ESTUDIO DE LA BASE LEGAL</b>		
1. Verificar la patente de comercio, y ver que cumpla con los requisitos establecidos		
2. Solicitar a la farmacia un RTU a la SAT actualizado.		
3. ¿Cuál es el régimen de ISR al cual está inscrita la empresa?		
<b>• CUESTIONARIO ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO</b>		
1. ¿La contabilidad se registra de manera interna o a través de un servicio externo?		
2. ¿Se cuenta con una nomenclatura contable actualizada y suficiente?		
3. Una breve descripción del proceso de generación de libros contables y de archivo		
4. Cual es la periodicidad con el que se emiten reportes para directivos? Y se cumplen estos plazos?		
5. Quien genera estados financieros y con que frecuencia los elabora?		
6. ¿Cuál sería su opinión de la calidad y la exactitud de la información financiera de la compañía, buena, mala o excelente?		
7. ¿Existe un manual de procedimientos contables?		
8. ¿Existen responsables plenamente identificados y fechas preestablecidas en la entrega de informes contables? Mencione fechas		
9. ¿Quién revisa, recibe y analiza los informes financieros, que utilidad tienen los mismos?		

<b>DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA MEDICION:</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>• CUESTIONARIO ESTUDIO DE INVENTARIOS Y ALMACEN</b>		
1. ¿Los almacenes para productos para la venta es del tamaño adecuado?		
2. ¿Existe manual de procedimientos del inventario para la venta e inventario en bodegas?		
3. ¿La empresa tiene catalogo por artículos para la venta?		
4. ¿En que lugar se lleva a cabo el control y registro de entras y salidas de inventario?		
5. ¿Existe división de los artículos para la venta según su naturaleza, para facilitar localización y conteos físicos?		
6. ¿La recepción de mercadería es solamente por medio del almacén? ¿Quién realiza esta actividad?		
7. Mencione las formas utilizadas para el manejo de inventario		
8. Describa brevemente el procedimiento de compras y ventas de mercaderías		
9. Describa los sistemas de seguridad existentes para evitar el robo de mercaderías		
10. ¿Existe mercadería obsoleta, dañada? ¿Qué procedimiento realizan con estos? ¿Quién asume el gasto por esta mercadería, la empresa o el proveedor?		
11. ¿Con que periodicidad se envían reportes de inventarios al administrador para verificar existencias, material en mal estado?		
12. ¿Se tienen asegurados los artículos del almacén?		
13. ¿Existe extintores de fuero en el local?		
14. ¿Con que periodicidad se practican los inventarios físicos, describa el procedimiento?		
15. En caso existen diferencias en los inventarios físicos, que procedimiento se realiza		
16. ¿Qué personas intervienen en el inventario físico?		
17. ¿Los artículos en mal estado están separados de la medicina en buen estado?		
18. Mencione las actividades de control interno que realiza la administración para resguardo del inventario		
19. Mencione los procedimientos para contabilizar el inventario y las políticas para dichos registros.		
20. ¿Qué personas intervienen directamente y son responsables del inventario de mercaderías?		

## Anexo 2

### Matriz FODA

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Solidez mas de 40 años en el mercado Guatemalteco.</li><li>• Sistemas contables actualizados y modernos, utiles para la elaboracion de informacion exacta y oportuna.</li><li>• Personal capacitado ampliamente para el tratamiento de los productos asi como vendedores con amplios conocimientos sobre los productos que se venden, personal administrativo con un perfil adecuado a las funciones que realizan.</li><li>• Revisiones constantes por instituciones fiscales y auditorias externas para la verificacion del cumplimiento de leyes, reglamentos y estatutos.</li><li>• Productos importados de maxima calidad para competir en el mercado local e internacional.</li><li>• Apoyo constante de casa matriz y toma de deciciones por parte de gerentes regionales que se encuentran en el pais y supervisan toda el area de centro america y el caribe.</li><li>• Segregacion correcta de funciones a travez de departamentos internos y adecuados y suficientes para funcionamiento correcto de la empresa.</li><li>• Saneamiento financiero total, capital propio sin financiamiento por instituciones locales o internacionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ No contar con suficiente espacio físico para almacenaje de productos.</li><li>➤ Descontrol de empaques de productos ocasionando perdidas economicas cuantiosas para la empresa.</li><li>➤ Falta de personal en el area de ventas provoca errores en atencion a clientes y falta de atencion a requerimientos.</li><li>➤ Falta de manuales escritos de funciones, puestos, procedimientos operativos y contables.</li><li>➤ Existen pocos controles de seguridad para el resguardo del inventario, en cuanto a cantidad de guardias de seguridad y de personal de conteo y mantenimiento de bodegas de productos.</li><li>➤ Area de recusus humanas muy distante del personal, falta de capacitacion y motivacion en todos los niveles de la organizacion.</li></ul>

<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amplio mercado industrial para la distribución de productos, respaldo amplio de casa matriz y marca reconocida a nivel Nacional.</li> <li>➤ Capacidad instalada amplia para la importación de productos de calidad superior, controles de seguridad superiores a nivel Nacional.</li> <li>➤ Leyes y reglamentos plenamente establecidos para el buen funcionamiento de la institución y para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia fuerte en el país, en precios no así en calidad, sin embargo gran parte del mercado antepone el precio antes que la calidad.</li> <li>➤ Fluctuaciones de los precios internacionales y tipos de cambios, dan como resultado precios cambiantes y pérdida de clientes.</li> <li>➤ Altos costos para la importación de productos de manejo riesgosos y controlados por ministerio de salud.</li> <li>➤ Siniestros naturales que afecten el patrimonio e inventarios de la empresa.</li> </ul>

### Anexo 3

<b>Cuestionario realizado a personal clave del area de inventarios</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	Existe un manual actualizado sobre el control del inventario de materiales de empaque?	
	<b>Automatizado</b>	<b>Manual</b>
2	El control de kardex del inventario de material de empaque se lleva de forma manual o automatizado?	
	<b>Si</b>	<b>No</b>
3	Se registra en kardex la totalidad de salidas y entradas que se realizan del inventario?	
	<b>Si</b>	<b>No</b>
4	Supervisa la persona encargada del inventario de material de empaque las salidas e ingresos del mismo?	
	<b>Vales</b>	<b>Pedidos</b>
5	Cual es la documentacion que se utiliza como soporte para las salidas de material de empaque?	
	<b>Mensual</b>	<b>Otros</b>
6	Con que periodicidad se realizan inventarios fisicos al material de empaque?	
	<b>Se investigan</b>	<b>Se ajustan</b>
7	Que procedimientos se realiza con las diferencias detectadas en los inventarios fisicos?	
	<b>Lo absorve la empresa</b>	<b>Lo absorve el empleado</b>
8	Como se distribuye el costo del material de empaque faltante?	
	<b>Si</b>	<b>No</b>
9	Se entrega material de empaque en calidad de consignacion?	
	<b>El cliente lo envia de vuelta</b>	<b>La empresa lo recoge</b>
10	Cual es el proceso para recuperar el material de empaque dado en consignacion?	
	<b>Lo absorve la empresa</b>	<b>Lo absorve el cliente</b>
11	Como se distribuye el costo del material de empaque dado en consigancion no devuelto?	

Anexo 4

FORMA DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

CODIGO	DESCRIPCION	CONTEO	RECONTEO	OBSERVACIONES
7523757	EMPAQUE BOLSAS 1/2 LIBRA			
7672876	EMPAQUE BOLSAS 1 LIBRA			
7821995	EMPAQUE BOLSAS 2 LIBRAS			
7971114	EMPAQUE BOLSAS 3 LIBRAS			
8120233	EMPAQUE BOLSAS 5 LIBRAS			
8269352	EMPAQUE BOLSAS 10 LIBRAS			
8418471	EMPAQUE BOLSAS 25 LIBRAS			
8567590	EMPAQUE BOLSAS 50 LIBRAS			
8716709	EMPAQUE BOTELLA 1 LITRO			
8865828	EMPAQUE GARRAFAS 5 LITROS			
9014947	EMPAQUE GARRAFAS 5 GALONES			
9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES			
9313185	TONEL PLASTICO 40 GALONES			
9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL			
9611423	TONEL METAL 40 GALONES COLOR AZUL			
9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR ANARANJADO			
9909661	TONEL METAL 40 GALONES COLOR ANARANJADO			
10058780	EMPAQUE SACOS 25 LIBRAS			
10207899	EMPAQUE SACOS 50 LIBRAS			
10357018	EMPAQUE SACOS 75 LIBRAS			
10506137	EMPAQUE SACOS 100 LIBRAS			

\_\_\_\_\_  
FIRMA RESPONSABLE CONTEO

\_\_\_\_\_  
FIRMA RESPONSABLE CONTEO

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5

FORMATO DE DISTRIBUCION DE MATERIAL DE EMPAQUE  
EMPAQUES ENTREGADOS EN OSIGNACION (TONELES)  
MES AÑO

CODIGO CLIENTE	NOMBRE CLIENTE	CODIGO EMPAQUE	NOMBRE EMPAQUE	SALDO MES ANTERIOR	CANTIDAD PACHADA	CANTIDAD VUELTA	SALDO DEL MES
EJEMPLO1	EJEMPLO1	9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES	10	20	24	6
EJEMPLO2	EJEMPLO2	9313185	TONEL PLASTICO 30 GALONES	15	34	30	19
EJEMPLO3	EJEMPLO3	9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL	20	25	21	24
EJEMPLO4	EJEMPLO4	9611423	TONEL METAL 30 GALONES COLOR AZUL	30	18	22	26
EJEMPLO5	EJEMPLO5	9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR NARANJADO	10	26	22	14
EJEMPLO6	EJEMPLO6	9909661	TONEL METAL 30 GALONES COLOR NARANJADO	15	38	36	17
EJEMPLO7	EJEMPLO7	9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES	20	31	34	17
EJEMPLO8	EJEMPLO8	9313185	TONEL PLASTICO 30 GALONES	30	27	20	37
EJEMPLO9	EJEMPLO9	9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL	10	26	19	17
EJEMPLO10	EJEMPLO10	9611423	TONEL METAL 30 GALONES COLOR AZUL	15	25	20	20
EJEMPLO11	EJEMPLO11	9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR NARANJADO	20	19	25	14
EJEMPLO12	EJEMPLO12	9909661	TONEL METAL 30 GALONES COLOR NARANJADO	30	37	40	27
EJEMPLO13	EJEMPLO13	9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES	10	34	30	14
EJEMPLO14	EJEMPLO14	9313185	TONEL PLASTICO 30 GALONES	15	30	35	10
EJEMPLO15	EJEMPLO15	9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL	20	20	35	5
EJEMPLO16	EJEMPLO16	9611423	TONEL METAL 30 GALONES COLOR AZUL	30	14	20	24
EJEMPLO17	EJEMPLO17	9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR NARANJADO	10	31	19	22
EJEMPLO18	EJEMPLO18	9909661	TONEL METAL 30 GALONES COLOR NARANJADO	15	28	20	23

\_\_\_\_\_  
FIRMA RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6

**FORMATO DE CONTROL DE RECUPERACION DE EMPAQUES POR PILOTOS  
EMPAQUES ENTREGADOS EN LOSIGNACION (TONELES)  
MES Y AÑO**

NOMBRE PILOTO	CODIGO EMPAQUE	NOMBRE EMPAQUE	CANT. RECUPERADA	EMPAQUES DAÑADOS
EJEMPLO 1	9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES	10	20
EJEMPLO 2	9313185	TONEL PLASTICO 40 GALONES	15	34
EJEMPLO 3	9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL	20	25
EJEMPLO 4	9611423	TONEL METAL 40 GALONES COLOR AZUL	30	18
EJEMPLO 5	9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR ANARANJADO	10	26
EJEMPLO 6	9909661	TONEL METAL 40 GALONES COLOR ANARANJADO	15	38
EJEMPLO 7	9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES	20	31
EJEMPLO 8	9313185	TONEL PLASTICO 40 GALONES	30	27
EJEMPLO 9	9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL	10	26
EJEMPLO 10	9611423	TONEL METAL 40 GALONES COLOR AZUL	15	25
EJEMPLO 11	9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR ANARANJADO	20	19
EJEMPLO 12	9909661	TONEL METAL 40 GALONES COLOR ANARANJADO	30	37
EJEMPLO 13	9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES	10	34
EJEMPLO 14	9313185	TONEL PLASTICO 40 GALONES	15	30
EJEMPLO 15	9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL	20	20
EJEMPLO 16	9611423	TONEL METAL 40 GALONES COLOR AZUL	30	14
EJEMPLO 17	9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR ANARANJADO	10	31
EJEMPLO 18	9909661	TONEL METAL 40 GALONES COLOR ANARANJADO	15	28

\_\_\_\_\_  
FIRMA RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7

REPORTE SEMANAL EXISTENCIAS DE MATERIAL DE EMPAQUE

CODIGO	DESCRIPCION	CONTEO	MINIMOS	CANTIDAD SOLICITADA
7523757	EMPAQUE BOLSAS 1/2 LIBRA		10,000	
7672876	EMPAQUE BOLSAS 1 LIBRA		10,000	
7821995	EMPAQUE BOLSAS 2 LIBRAS		10,000	
7971114	EMPAQUE BOLSAS 3 LIBRAS		10,000	
8120233	EMPAQUE BOLSAS 5 LIBRAS		10,000	
8269352	EMPAQUE BOLSAS 10 LIBRAS		8,000	
8418471	EMPAQUE BOLSAS 25 LIBRAS		8,000	
8567590	EMPAQUE BOLSAS 50 LIBRAS		8,000	
8716709	EMPAQUE BOTELLAS 1 LITRO		1,000	
8865828	EMPAQUE GARRAFAS 5 LITROS		1,000	
9014947	EMPAQUE GARRAFAS 5 GALONES		1,000	
9164066	TONEL PLASTICO 20 GALONES		200	
9313185	TONEL PLASTICO 40 GALONES		100	
9462304	TONEL METAL 20 GALONES COLOR AZUL		100	
9611423	TONEL METAL 40 GALONES COLOR AZUL		100	
9760542	TONEL METAL 20 GALONES COLOR NARANJADO		100	
9909661	TONEL METAL 40 GALONES COLOR NARANJADO		100	
10058780	EMPAQUE SACO 25 LIBRAS		1,000	
10207899	EMPAQUE SACO 50 LIBRAS		1,000	
10357018	EMPAQUE SACO 75 LIBRAS		1,000	
10506137	EMPAQUE SACO 100 LIBRAS		1,000	

FIRMA RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8

EMPRESA

INGRESO A BODEGA DE MATERIAL DE EMPAQUE

NUMERO 0001

FECHA: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD

\_\_\_\_\_  
FIRMA RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9

EMPRESA

RECEPCION DE EMPAQUES POR UNIDADES MOVILES

NUMERO 0001

FECHA: \_\_\_\_\_  
RECIBIDO DE CLIENTE: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_

CÓDIGO	DESCRIPCION	ESTADO FISICO	CANTIDAD

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL PILOTO: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10

EMPRESA

TRASLADO EMPAQUES A TALLER PARA MANTENIMIENTO

NUMERO 0001

FECHA: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_

CODIGO	DESCRIPCION	ESTADO FISICO	CANTIDAD

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIRMA EMPLEADO QUE ENVIA: \_\_\_\_\_

FIRMA RECEPCION EMPRESA DE MANTENIMIENTO: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.