

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Manual de procedimientos en el área de inventario de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida- PED)

Ronald Estuardo Cifuentes Guerra

Guatemala, octubre 2013

**Manual de procedimientos en el área de inventario de la empresa La Moderna de  
Guatemala, S.A.**  
Práctica Empresarial Dirigida- PED

Ronald Estuardo Cifuentes Guerra

Lic. Hugo Perla (Asesor)

Licda. Sandra E. García (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

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

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

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

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

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**

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

Licda. Celia Ruth Lemus Quevedo

**Examinador**

Licda. Myrna Lizzette Avalos Paiz

**Examinador**

Lic. Mynor Roél Godínez De León

**Examinador**

Lic. Hugo Armando Perla Méndez

**Asesor**

Licda. Sandra Estela García Rivera

**Revisor**

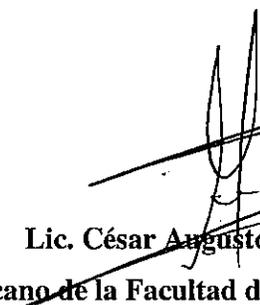
Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00076.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 06 DE AGOSTO DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Armando Perla Méndez tutor y la Licenciada Sandra Estela García Rivera revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE INVENTARIO DE LA EMPRESA LA MODERNA DE GUATEMALA, S.A.", presentado por el estudiante Ronald Estuardo Cifuentes Guerra y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00443 de fecha 19 de Julio del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

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

Hugo Armando Perla Méndez  
Título: Licenciado en Economía  
Dirección: 4ª. Av. A 12-11 Z. 13  
No. Teléfono Of.: 24720272  
No. Teléfono Cel.: 58918780  
No. De Fax: 24755888  
E-Mail: hugoperla@itelgua.com

Guatemala, 31 de marzo de 2012

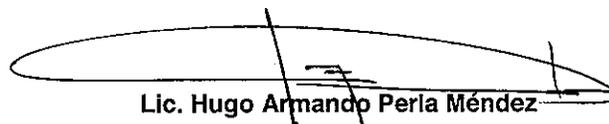
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **Manual de procedimientos en el área de inventario de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.**, realizado por **Ronald Estuardo Cifuentes Guerra** carné No. 0703888, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de (81) ochenta y un puntos.

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

  
**Lic. Hugo Armando Perla Méndez**  
**Colegiado No. 12068**

Nombre completo: Sandra Estela García Rivera

Título: Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Dirección: 29 Ave. 1-83 zona 18 Residenciales Atlántico Km. 7

No. Teléfono Of.

No. Teléfono Cel. 56682995

No. De Fax ---

E-Mail estelitaprincesachiquita@yahoo.es

Guatemala, 24 de mayo de 2012

Licenciada:

Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimada Licenciada:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **Manual de procedimientos en el área de inventario de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.** realizado por, Ronald Estuardo Cifuentes Guerra Carné No.0703888 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; 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 ofreceme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Sandra Estela García Rivera

Colegiada No. 14768



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 134.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante CIFUENTES GUERRA, RONALD ESTUARDO con número de carné 0703888 aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diecinueve días del mes de julio del año dos mil doce.-----

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

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Marina Fuentes  
cc.Archivo.

## **Agradecimiento**

A Dios	Por darme la vida, sabiduría, consejo y fortaleza en cada momento de mi vida y permitirme alcanzar este logro.
A mis padres	Por su esfuerzo, sacrificio, entrega y ejemplo de perseverancia, que Dios los bendiga.
A mi esposa	Por su amor, apoyo y comprensión.
A mis hijos	Por ser la motivación de mi vida para seguir adelante.
A mis hermanos	Por su apoyo y amor fraternal.
A mis sobrinos, tíos y primos	Con mucho cariño y aprecio.
A mi abuelita	Por su amor y ayuda incondicional.
A mis amigos	Por sus palabras de apoyo y compartir su amistad en todo momento.
A la universidad	Por darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional.

– Muchos de nuestros sueños parecen al principio imposibles, luego pueden parecer improbables, y luego, cuando nos comprometemos firmemente, se vuelven inevitables. –

**Christopher Reeve**

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Estructura organizacional	2
1.1.2 La Visión	2
1.1.3 La Misión	2
1.1.4 Objetivos de la empresa	2
1.1.5 Políticas de calidad	3
1.1.6 Organigrama general	4
1.1.7 Información comercial	5
1.1.8 Síntesis del diagnóstico integral	5
1.2 Planteamiento del problema	8
1.2.1 Pregunta de investigación	9
1.3 Justificación del problema	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Alcances y límites	10
1.6 Marco teórico	11
1.6.1 Manual de procedimientos	11
1.6.2 Normativa técnica	12
1.6.3 Normativa legal	13
1.6.3.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)	14
1.6.3.2 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado (IVA)	15
1.6.3.3 Ley del Impuesto Sobre La Renta (ISR)	15
1.6.3.4 Reglamento del Impuesto Sobre La Renta	16

## **Capítulo 2**

2.1	Tipo de investigación	18
2.2	Sujetos de la investigación	18
2.3	Instrumentos	19
2.4	Procedimientos	20
2.5	Aportes	20

## **Capítulo 3**

3.1	Resultados y análisis de la investigación	21
3.1.1	Resultados de la investigación	21
3.1.2	Análisis de los resultados	21
3.1.2.1	Auditoría	21
3.1.2.2	Económico	28
3.1.2.3	Sistema informático	37
3.1.2.4	Recurso humano	39
3.1.2.5	Área Tributaria y Fiscal	43
3.1.2.6	Análisis e interpretación de los estados financieros	45
3.1.2.6.1	Índices o razones de liquidez	48
3.1.2.6.2	Razones de actividad	49
3.1.2.6.3	Razones de rentabilidad	50

## **Capítulo 4**

4.1	Propuesta de solución o mejora	52
4.1.1	Introducción	52
4.2	Avance de la implementación	53
4.2.1	Políticas	53
4.2.2	Control interno	55
4.2.3	Recurso humano	56
4.2.4	Sistema de información de inventarios	57
4.2.5	Mejoras en el área de compras de inventario	57

4.3	Propuesta del manual de procedimientos para el control de inventarios	58
4.4	Viabilidad de la Propuesta	69
4.5	Recursos	69
	Cronograma	70
	Conclusiones	71
	Recomendaciones	72
	Referencias	73
	Anexos	74

#### Índice de Gráficas

Gráfica No. 1	Comparativo de ventas	29
---------------	-----------------------	----

#### Índice de Cuadros

Cuadro No. 1	Valuación del inventario	22
Cuadro No. 2	Valuación de producto comprado	32
Cuadro No. 3	Cálculo de costo estándar	34
Cuadro No. 4	Índices de rotación de inventario	36
Cuadro No. 5	Regímenes de impuestos	43
Cuadro No. 6	Balance de situación general	46
Cuadro No. 7	Estado de resultados	47

#### Índice de Anexos

Anexo 1	Análisis FODA	75
Anexo 2	Acta de inventario	76
Anexo 3	Cuestionario	78
Anexo 4	Cuestionario	79
Anexo 5	Cuestionario	80

Anexo 6 Cuestionario
Anexo 7 Cuestionario

81
82

## **Resumen**

El desarrollo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se enfocó en la creación e implementación de los procedimientos de control interno necesarios en el área de Inventarios de la empresa “La Moderna de Guatemala, S.A”.

El objetivo principal de la empresa es la fabricación y distribución de productos alimenticios bajo estándares de calidad de alto nivel. Para ello requiere de un control adecuado en el manejo de sus inventarios y costos, que le permitan obtener información en forma veraz y confiable.

De la evaluación que se realizó en el diagnóstico integral, se detectó que la empresa no cuenta con procedimientos escritos necesarios en el área de inventarios, lo que no ha permitido tener una buena rotación de los mismos, existencias de inventario adecuadas y manejo cuidadoso de las fechas de vencimiento.

Esta práctica consistió en crear los procedimientos y controles internos del área mencionada, por medio de los cuales se pueda regular las funciones y tareas del personal involucrado y la optimización de los recursos físicos, humanos y tecnológicos.

Para cumplir con este objetivo se realizaron entrevistas y cuestionarios al personal de bodega, contabilidad y recursos humanos, relacionados con el área objeto de estudio.

Con la implementación de estos controles se espera obtener un buen manejo de los inventarios, de tal manera que se garantice su protección, uso, operación oportuna y adecuada de los diferentes movimientos que permitan la obtención de la información de manera ágil y confiable para la toma de decisiones.

## **Introducción**

El crecimiento de una organización conlleva un incremento en cantidad y en complejidad de sus operaciones, esto debido a la contratación de recurso humano, utilización de tecnologías y maquinaria sofisticadas, para llevar a cabo su proceso de producción, distribución y administración, expansión física de sus instalaciones y ubicación geográfica. La conjugación de estos factores es necesaria para mejorar la calidad del producto, el servicio al cliente y la productividad, de tal manera que pueda responder a las necesidades y tendencias del mercado.

Para cumplir con los objetivos de una organización, se hace necesaria la implementación de mecanismos de control, que regulen las funciones y tareas del personal involucrado en las diferentes áreas, de modo que se garantice el adecuado uso de sus recursos, que el control es la parte medular para alcanzar el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, la presente investigación se enfocó en implementar los procedimientos de control interno en el área de inventarios de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.

De acuerdo a estudios realizados se determinaron diferentes áreas críticas de las cuales se acordó con la administración de la misma, que el área objeto de estudio sea el área de Inventarios, que equivale a un 15% del valor del activo neto total.

En el Capítulo 1 se mencionan los antecedentes de la empresa, el planteamiento de la problemática a enfrentar, la justificación del presente plan, los objetivos generales y específicos, los alcances y límites de la investigación, así como una breve explicación de las definiciones más importantes que se requieren para entender la problemática planteada de acuerdo a las normativa técnica y legal.

En el capítulo 2 se menciona la metodología aplicada y las técnicas que se utilizaron en la elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida y recopilación de la información necesaria la cual se analizó y posteriormente se presentaron los resultados y la propuesta de mejora.

En el capítulo 3 se indica el aporte esperado, que se considera de beneficio para la empresa en la documentación y mejora de sus procedimientos en el área de inventarios.

En el capítulo 4 se presentó la integración de las normas, políticas y procedimientos del control interno en el área de Inventarios, dentro del mismo se presentó los diferentes procesos en el área de producto terminado, cada uno con su procedimiento y flujograma.

En conclusión el control interno del área de inventarios no es adecuado debido a que las políticas y los procedimientos de cada proceso no están establecidos por escrito, lo anterior ha ocasionado pérdidas y descontrol en el inventario.

Se recomienda la implementación del manual de procedimientos que se adjunta como propuesta para mejorar el control interno del área de inventarios y con ello evitar pérdidas y mejorar los controles. Así como tener un proceso automatizado de control y registro de las operaciones de inventario.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

La empresa La Moderna de Guatemala, S.A., se dedica a la fabricación de pasta alimenticia y comercialización de productos alimenticios derivados del trigo, fue constituida en agosto del año 2,000 ante el Registro Mercantil de Guatemala.

La Compañía se encuentra debidamente registrada en el Registro Mercantil, ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Por estar su actividad principal dentro del ramo alimenticio cuenta con registro y licencia de funcionamiento emitida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), registros sanitarios emitidos por el Ministerio de Salud, estudio de impacto ambiental, ante el Ministerio de Salud y licencia de funcionamiento emitido por la Municipalidad de Villa Canales.

La empresa se encuentra ubicada en Km. 14.5 carretera a Villa Canales, Boca del Monte.

La misma forma parte de Grupo La Moderna, corporativo ubicado en Toluca, México.

Grupo La Moderna está formado por 38 empresas que forman las siguientes divisiones:

- Pasta
- Galletas
- Sopas instantáneas
- Molinos de trigo
- Empaques
- Servicios

### 1.1.1 Estructura organizacional

La finalidad de la estructura organizacional es definir las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de la empresa, para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

### 1.1.2 La visión

Tener un portafolio de productos alimenticios, competitivos en calidad, precio y servicio buscando diversificar los mercados de sus productos en el mundo, teniendo como meta ser líderes en donde participan

### 1.1.3 La misión

Producir y comercializar alimentos, con calidad total e innovación, satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, buscando generar valor agregado en beneficio de todos y de la sociedad en general en un marco de desarrollo sustentable, comercio justo, cumpliendo con las leyes vigentes y con principios éticos universales.

### 1.1.4 Objetivos de la empresa

- Incrementar las exportaciones e internacionalizar pasta La Moderna.
- Desarrollar programas para incrementar el consumo de la pasta y de los productos del grupo la Moderna.
- Continuar con el plan de desarrollo del personal clave.
- Continuar con el plan de elevar el nivel académico de los empleados y trabajadores.
- Elaborar el análisis del impacto económico de las acciones de mercadeo.
- Desarrollar planes para acompañar el crecimiento de los autoservicios.
- Instalar línea de spaghetti (1000 kg/hr).

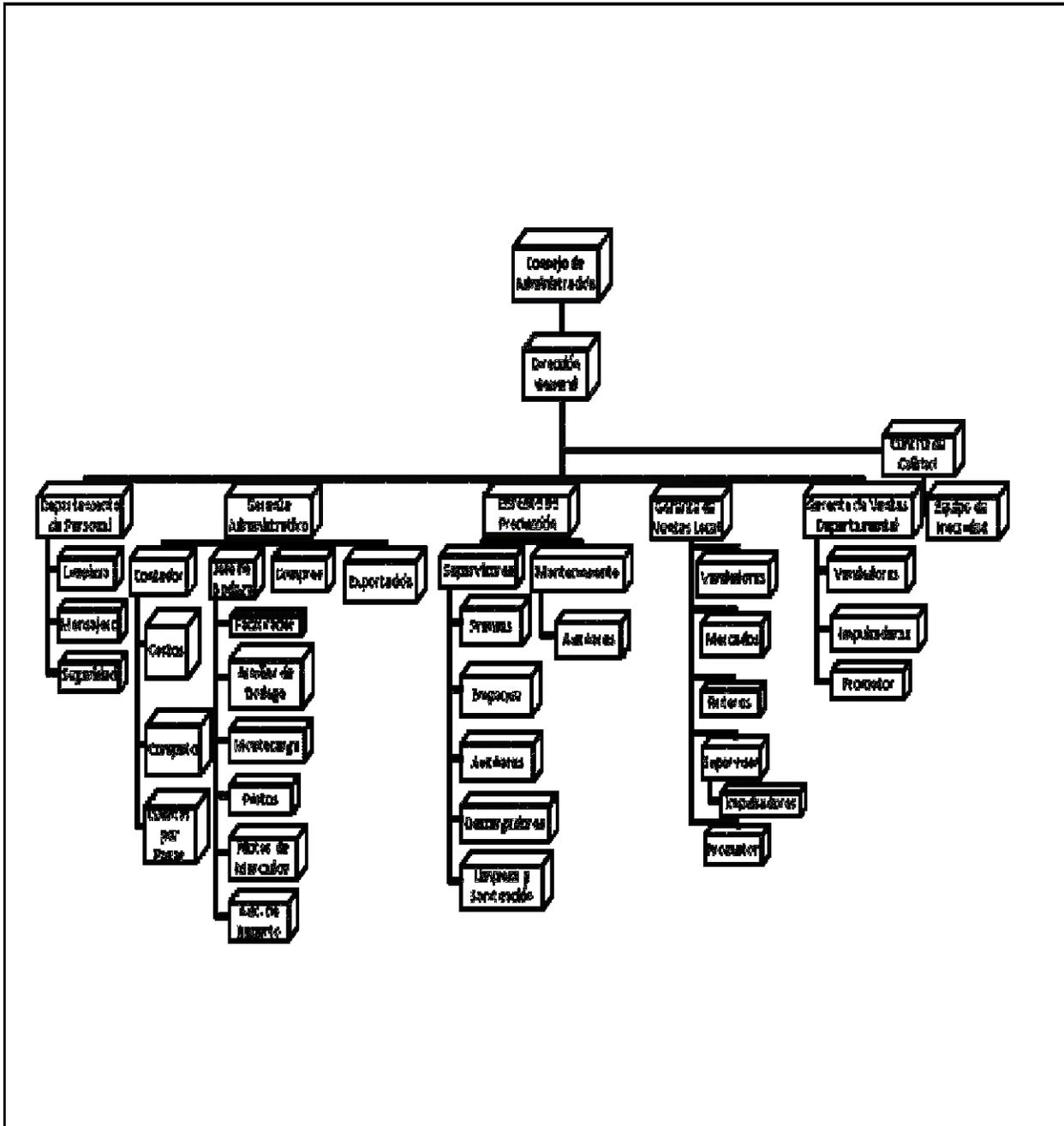
### 1.1.5 Políticas de calidad

Satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa, cumpliendo con sus requisitos, con la mejora continua y desarrollando a nuestro personal; elaborando productos seguros y legales y contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente.

Actualmente la empresa La Moderna de Guatemala, S.A. se encuentra en proceso de implementación de la Norma ISO 22000:2005 que consiste en un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos.

### 1.1.6 Organigrama general

Cuenta con un organigrama que define claramente la organización de la empresa.



Fuente: La Moderna de Guatemala, S.A.

### 1.1.7 Información comercial

La Empresa comercializa los siguientes productos:

- Pasta alimenticia de diferentes marcas.
- Sopas instantáneas
- Galletas
- Hot cakes
- Salsas

En el desarrollo de la evaluación, se identificaron los principales procesos de operación que realiza la compañía, para desarrollar su actividad principal, que es la fabricación y distribución de productos alimenticios, en las siguientes áreas:

- Compras
- Inventarios
- Ventas
- Distribución
- Contabilidad
- Recursos humanos

Derivado de los estudios que se efectuaron en la compañía, se determinaron diferentes áreas críticas, de las cuales se acordó con la administración de la misma que el área objeto de estudio sea el área de inventarios, que equivale a un 15% del valor del activo neto total.

### 1.1.8 Síntesis del diagnóstico integral

A continuación se detallan los hallazgos en cada una de las áreas de estudio.

#### Estrategia empresarial

La empresa proyecta capacidad innovadora, visualiza servicio y calidad como una diferencia comercial, se comunican visión, misión y objetivos de la empresa, los cuales son establecidos por medio del gobierno corporativo.

Los aspectos negativos que se determinaron es que no se contemplan objetivos de desarrollo social y no se supervisan periódicamente el cumplimiento de objetivos.

#### Área administrativa

Al evaluar esta área se determinó que poseen políticas administrativas y operacionales en todas las áreas de la empresa y que las mismas se dan a conocer a todos los empleados. Existen manuales de procedimientos documentados, los registros contables se efectúan por medio de un sistema integrado de información financiera y operativa.

Entre los aspectos negativos se determinó que no se tiene un presupuesto por rubro de gasto, que carece de un adecuado control interno, los manuales de procedimientos no son actualizados periódicamente, el área de inventarios carece de procedimientos documentados, los procedimientos no incluyen instructivos, responsables, políticas de operación y terminología.

#### Área financiera

Se determinó que los estados financieros se generan mensualmente, que existe un catálogo de cuentas actualizado, acorde a la operación de la compañía, que se tiene una adecuada segregación de funciones en las diferentes áreas contables, los pagos a proveedores y terceros se efectúan únicamente contra comprobantes autorizados.

Se determinó que las transacciones de caja y bancos así como cuentas por cobrar, no se registran en la fecha que se recibe el efectivo, que no se deja evidencia de revisión de condiciones de compra (precio, días de crédito, verificación aritmética, descuentos, etc.), los impuestos se han presentado erróneamente y extemporáneamente y que no se cumple con la calendarización de pago de impuestos.

#### Área de recursos humanos

Se determinó que se tienen contratos de trabajo de todos los empleados, que las nóminas evidencian elaboración, revisión y autorización, que cuenta con manuales de descripción de puestos y que existen programas de capacitación para todos los empleados.

Al revisar aleatoriamente los expedientes de los empleados los mismos muestran que, las vacaciones no son tomadas por los empleados en la fecha que por ley les corresponde, que no se tiene ningún tipo de evaluación del desempeño y que no cuenta con una evaluación de que las capacitaciones al personal cumplan con su objetivo.

#### Área de operaciones

Al evaluar el control interno administrativo se determinó que se elabora comparativo de ventas efectuadas con el objetivo fijado de forma mensual y anual, que se considera un presupuesto para promociones y publicidad anual, que se tiene establecidas políticas de ventas (listas de precios, lista de clientes por ruta, días de crédito, etc.), que las ventas tienen un crecimiento sostenido en los últimos 3 años de un 10% anual y que derivado de ello se tiene un proyecto de inversión, de una nueva línea de producción y ampliación de capacidad de almacenaje de materia prima para el año 2,011.

Se comprobó, que existe desconocimiento de las políticas de ventas, por parte del personal de venta y que la capacidad instalada de las líneas de producción actuales, no satisface la demanda del producto de los clientes de la empresa.

#### Diagnóstico específico

##### Área de inventarios

Por su naturaleza esta área es de gran importancia para la administración de la empresa y se determinó que no cuenta con un manual de procedimientos por escrito, para el registro, control y supervisión de la materia prima y el producto terminado, lo que ha ocasionado que cuando se efectúa un inventario físico, se determinen diferencias entre el inventario registrado en sistema y el inventario físico, originando variaciones que se ajustan sobrantes con faltantes originando una contingencia de tipo fiscal. Por falta de procedimientos, como de conocimiento por parte de los responsables del manejo de los inventarios, los registros de ingresos, traslados, devoluciones y cambios de inventario no se registran al momento de que se dan los movimientos físicos, condición que también genera variaciones de

inventarios. Se han originado pérdidas de producto, por fecha de vencimiento, por una rotación inadecuada de los productos.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Se determinó que la entidad La Moderna de Guatemala, S.A., carece de manuales de procedimientos en el área de inventarios de producto terminado, lo que impide que se tenga un control interno adecuado. Por lo anterior la administración de la entidad descrita solicitó que el trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida - PED - se desarrollará en el área de inventarios.

La Práctica Empresarial Dirigida se realizó en el almacén de producto terminado en los meses de abril y agosto del año 2011..

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El carecer de manuales de procedimientos en el área de inventarios, expone a la compañía que el personal a cargo del manejo y control de los inventarios, evidencie desconocimiento

y que efectúen registros y operaciones que generen desfases entre el inventario físico y el inventario teórico generado desde el sistema informático de información, planificador de las necesidades de materiales MRP ( por sus siglas en ingles), en el cual se registran todas las operaciones relacionadas con el inventario.

El propósito de la presente práctica es determinar que al desarrollar un manual de procedimientos en el área de inventarios, se evitarán las principales desviaciones de registro y control que se determinaron.

#### 1.2.1 Pregunta de investigación

¿Qué aspectos se podrían proponer para mejorar y efficientar la gestión de inventarios de producto terminado en la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.?

### **1.3 Justificación del problema**

Se definió realizar la investigación en el área de inventarios debido a que es un problema operativo que ha generado para la administración, de la compañía pérdidas económicas, riesgo de tipo fiscal y pérdida de control sobre un activo que representa el 15% del valor del activo neto total.

Implementar un manual de procedimientos en el área de inventario de producto terminado beneficiará a la compañía en mejorar sus procesos de registro, revisión y control, así como a documentar bajo la Norma ISO 22000:2005 su proceso de inventarios.

Que la implementación de un manual de procedimientos en el área de inventario ayude a:

- Disminuir las diferencias entre el inventario registrado en el sistema y el inventario físico.
- Que los registros de ingresos, traslados, devoluciones y cambios de producto del inventario, se registren al momento de que se dan los movimientos físicos.

- Que disminuyan las pérdidas económicas por vencimiento de productos por falta de rotación.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un manual de procedimientos en el área de inventarios de producto terminado, que establezca la metodología para el registro, supervisión y control de los inventarios.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer el procedimiento para registrar los faltantes y sobrantes de inventario de forma técnica y de acuerdo a la normativa legal del país en referencia al Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) .
- Analizar y proponer acciones correctivas del porqué no se registran las operaciones de ingresos, traslados, devoluciones y cambios de producto del inventario, al momento de que se dan los movimientos físicos.
- Proponer un sistema de rotación de inventarios que disminuya las pérdidas económicas, por caducidad de los productos de inventario de producto terminado.
- Establecer un catálogo de formatos de registro para las operaciones de inventario.

## **1.5 Alcance y límites**

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A., durante los meses de abril y agosto del año 2011, de acuerdo al cronograma de trabajo que se presentó.

La investigación se desarrolló en el almacén de producto terminado, no se abarcaron los almacenes de materia prima y material de empaque debido a la limitación de tiempo para

efectuar la evaluación respectiva. Las cifras de Estados Financieros, índices de gestión y cualquier información numérica son para efectos didácticos y representativos.

Se tuvo acceso a la información financiera, contable y operativa de la compañía relacionada al área de inventarios.

No existieron limitaciones, en virtud de haber tenido acceso a las instalaciones de la empresa para realizar la observación y ejecución de las funciones del personal. De forma selectiva se revisó la información relacionada con los diferentes movimientos ingresados en el sistema administrativo de información Baan (sistema informático multifuncional), cotejando cantidades, fechas, valores y otros datos, verificando la exactitud de la información, así como la funcionalidad del sistema, de acuerdo a las necesidades de la empresa. El período contable que se revisó, fue el comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2011.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades, que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes, de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

## Conformación del manual

### ➤ Identificación:

Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización.

Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión (en su caso).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables
- Políticas o normas de operación
- Conceptos
- Formulario de impresos
- Diagramas de flujo
- Glosario de términos
- Diseño del proyecto

## 1.6.2 Normativa técnica

Norma internacional de información financiera (NIIF) para pequeñas y medianas empresas (PYMES) Sección 13

Establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Inventarios son activos:

- Mantenidos para la venta, en el curso normal de las operaciones;
- En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Para la medición de los inventarios determina que una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado, menos los costos de terminación y venta.

Establece que una entidad incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.

Establece que los costos de adquisición de los inventarios, comprenderán el precio de compra los aranceles de importación y otros impuestos, (que no sean recuperables posteriormente, de las autoridades fiscales), el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales de servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares, se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Establece que los costos de transformación de los inventarios incluirán los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa. También incluirán una distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.

Determina que una entidad incluirá otros costos en el costo de los inventarios solo en la medida en que se haya incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actuales.

Establece que una entidad medirá el costo de los inventarios utilizando los métodos de primera entrada primera salida (PEPS) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas. El método última entrada primera salida (UEPS) no está permitido en esta NIIF.

### 1.6.3 Normativa legal

#### 1.6.3.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Artículo 3.\* Del hecho generador. El impuesto es generado por:

La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio.

Artículo 4. \* De la fecha de pago del impuesto. El impuesto de esta ley debe pagarse. En su numeral 6 indica:

En los faltantes de inventarios a que se refiere el numeral 7) del Artículo 3, en el momento de descubrir el faltante.”

Artículo 13. \* En otros casos. En los siguientes casos se entenderá por base imponible. En su numeral 4 indica:

En los retiros de bienes muebles previstos en el artículo 3, numeral 6): El precio de adquisición o el costo de fabricación de los bienes muebles. De igual manera se determinará para los faltantes de inventarios y donaciones a que se refiere el Artículo 3

numerales 7 y 9, respectivamente.”

#### 1.6.3.2 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado

Artículo 4. Para que no se genere el impuesto en la destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario de bienes, por causas derivadas de casos fortuitos, de fuerza mayor, de delitos contra el patrimonio o por cualquiera de las otras causas a que se refiere el artículo 3, numeral 7), de la Ley, el contribuyente deberá documentar lo sucedido, así:

1. En los casos fortuitos o de fuerza mayor, deberá hacerse constar lo ocurrido en acta notarial.
2. En los casos de delitos contra el patrimonio, adjuntar:
  - a) Certificación de las denuncias por robos o accidentes de cualquier naturaleza, presentadas ante la autoridad competente conforme a la ley penal aplicable. Y,
  - b) Informes fehacientes de las liquidaciones de seguros, cuando los bienes de que se trate estén asegurados.

#### 1.6.3.3 Ley del Impuesto Sobre La Renta (ISR)

Artículo 38. Renta imponible en el régimen optativo previsto en el artículo 72 de esta ley. Se consideran costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas, los siguientes:

ñ) Las pérdidas por extravío, rotura, daño, evaporación, descomposición o destrucción de los bienes, debidamente comprobadas, y las producidas por delitos cometidos en perjuicio del contribuyente; por la parte de cualquiera de tales pérdidas no cubiertas por seguros o indemnizaciones, y siempre que no se hayan tomado como gasto deducible por medio de ajustes en los inventarios. En el caso de delitos, se requiere, para aceptar la deducibilidad del gasto, que el contribuyente haya denunciado el hecho ante autoridad judicial competente.

Artículo 48. Obligación de practicar inventarios y forma de consignarlos. Todo contribuyente que obtenga renta de la producción, extracción, manufactura o elaboración, transformación, adquisición o enajenación de frutos o productos, mercancías, materias primas, semovientes o cualesquiera otros bienes, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada período de imposición.

Artículo 49. Valuación de inventarios. Para cerrar el ejercicio anual de imposición, el valor de la existencia de mercancías deberá establecerse con algunos de los siguientes métodos:

- 1) Para empresas industriales, comerciales y de servicios:
  - a) Costo de producción o adquisición. Éste se establecerá a opción del contribuyente, al considerar el costo de la última compra o, el promedio ponderado de la existencia inicial más las compras del ejercicio a que se refiere el inventario. Igual criterio se aplicará para la valoración de la materia prima y demás insumos físicos.
  - b) Precio del bien.
  - c) Precio de venta menos gastos de venta; y
  - d) Costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor, una vez adoptado cualesquiera de estos métodos de valoración, no podrá ser variado sin autorización previa de la Dirección.

#### 1.6.3.4 Reglamento del Impuesto Sobre La Renta

Artículo 23. Valuación de inventarios. Para efectos de autorizar un cambio de sistema de valuación de inventarios, conforme al artículo 49 de la Ley, el contribuyente debe proporcionar la información siguiente:

1. La clase de bienes del inventario respecto de la cual se solicita el cambio de sistema de valuación.
2. El sistema de valuación utilizado.
3. Las razones para solicitar el cambio.

4. Las partidas contables de los ajustes que se efectúen con motivo del cambio solicitado y sus efectos fiscales.

La Administración Tributaria, previo a resolver verificará la información indicada en los numerales anteriores y podrá requerir cualquier otra que sea necesaria. La resolución de autorización regirá a partir del ejercicio inmediato siguiente a aquel en que se autorice el cambio.

## Capítulo 2

### 2.1 Tipo de investigación

Con el objetivo de determinar el área crítica de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A. se aplicó la investigación descriptiva.

A continuación se aplicaron las técnicas siguientes:

- La Entrevista
- La Observación
- Análisis de estados financieros al 31 de diciembre del 2010, a través de porcentajes integrales.
- Análisis de las operaciones de inventarios.

El tipo de investigación que se realizó, es la descriptiva, debido que a través de profundizar en los fenómenos que provocan la incertidumbre y la vulnerabilidad en el rubro de inventarios, se deben proponer soluciones a implementar para contrarrestar dicho efecto.

### 2.2 Sujetos de la investigación

En la presente práctica los sujetos de investigación fueron los siguientes:

- Almacén de producto terminado
- Entrevistados
- Jefe de almacén
- Jefe de recursos humanos
- Contador general
- Asistente de contabilidad
- Auxiliar de almacén
- Auxiliar de producción.

## 2.3 Instrumentos

La evaluación de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A., se realizó por medio de las distintas herramientas entre las cuales están:

- Observación directa de los procesos de inventarios.
- Cuestionarios al personal.
- Análisis de información documental.
- Análisis FODA en el área de inventarios.

Por medio de la presencia física y a través de la comunicación con los empleados encargados, se logró el conocimiento del proceso del rubro de inventarios, con la finalidad de obtener una visión objetiva del mismo.

### Cuestionarios al personal

De acuerdo a una serie de preguntas concretas al personal involucrado, se logró determinar cómo se desarrolla actualmente la gestión de inventarios en el área de almacén de producto terminado, el personal que elabora las diferentes funciones, así como los diferentes controles establecidos. Los cuestionarios utilizados se pueden consultar en los anexos.

### Análisis de información documental

Luego de la recopilación de la información del proceso de inventarios de la empresa, se procedió a realizar el respectivo análisis, con la finalidad de tener un conocimiento amplio y así plantear las soluciones a la problemática.

### Análisis FODA

FODA, es la sigla que se usa para referirse a una herramienta analítica que permite analizar información que se posee sobre un negocio, se utilizó para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dentro del área de inventarios.

## **2.4 Procedimientos**

La metodología a seguir para el desarrollo de la investigación fue diseñada con el objeto de llevar a cabo un programa de trabajo, para realizar un manual de procedimiento de inventarios que satisfaga las necesidades de la administración.

## **2.5 Aportes**

Al país

En los procesos de globalización actuales es necesario contar con empresas que trabajen con eficiencia y eficacia para tener capacidad de competencia.

A la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.

La elaboración de un Manual de Procedimiento de Inventario que contribuya con la eficiencia operativa y control de los inventarios de Producto Terminado.

A la universidad

Proporcionar a docentes y personal administrativo de la Universidad Panamericana un documento de consulta en lo referente a la implementación de controles internos en el área de inventarios.

A los estudiantes

Trasladar una guía, de consulta y apoyo, que refiera a los estudiantes al marco teórico relacionado con el control interno, fiscal y operativo del área de inventarios.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

#### 3.1.1 Resultados de la investigación

Con la finalidad de apoyar a la empresa La Moderna de Guatemala, S.A., en el desarrollo de una serie de procedimientos en el área de inventarios, se efectuó una evaluación previa de los controles que ésta posee, para recabar información y obtener un mejor panorama de las debilidades existentes. Se entrevistó al personal que labora en la empresa en las áreas de almacén de producto terminado, facturación, distribución, ventas, y contador general.

Por medio de las entrevistas y observación efectuada se estableció que la empresa adolece de controles funcionales en el área de inventarios y de procedimientos de forma escrita, por lo que se diseñaron una serie de formatos pre-impresos que ayuden a llevar un control adecuado de los diferentes movimientos que dan origen y exactitud en las existencias de los mismos.

#### 3.1.2 Análisis de los resultados

##### 3.1.2.1. Auditoría

###### Control interno

Al evaluar el establecimiento y mantenimiento del control interno en el área de inventario de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A., se determinó por medio del libro de actas administrativas, la evidencia de que efectúan inventarios selectivos de forma semanal y un inventario general la tercera semana de cada mes.

En cumplimiento al artículo 48 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), que indica la obligación de practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada período de imposición, se observó el acta administrativa del inventario físico en las áreas de almacén y materia prima al cierre del mes de diciembre de cada año.

Se llevó a cabo la revisión de la toma física del inventario, dándole un alcance del 100%, para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría, aplicadas en la empresa La Moderna de Guatemala S.A. al 15 de julio de 2011. (ANEXO I)

El almacén que fue sujeto a revisión, fue el de producto terminado que se encuentra dentro de las instalaciones de la planta.

Cuadro No. 1  
Valuación del inventario al 15 de julio de 2011.

<b>Costo del inventario en almacén de producto terminado</b>	<b>Costo del inventario contado objeto de la muestra</b>	<b>Alcance de la prueba</b>
<b>Q. 4,822,179.00</b>	<b>Q. 4,822,179.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Hallazgos:

- Se realizó corte de formas de facturas.
- El manejo de inventarios se lleva a cabo por medio del sistema Baan, el cual es un MRP que consiste en un sistema interface que permite hacer eficiente y automatizado el registro de las operaciones en los diferentes ciclos: inventarios, compras, distribución, producción y contabilidad.
- Se elaboró el conteo cíclico en el sistema Baan, el cual consiste en bloquear las existencias de los artículos a contar, para evitar cualquier tipo de movimientos mientras se hace el inventario.

- Los reportes generados cumplen con los requisitos estipulados en el segundo párrafo del artículo 48 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta antes citado, donde se establece lo siguiente:
  - Bienes consignados o agrupados conforme a su naturaleza
  - Indicación clara de la cantidad total
  - Unidad de medida
  - Denominación o identificación del bien
  - Precios de cada unidad valor total.
- Se formaron dos grupos para realizar la toma física del inventario de producto terminado al 100%, ambos formados por personal de contabilidad y almacén.
- Se determinó una diferencia faltante de 72 bolsas de espiral a granel de 25 libras, las cuales estaban cristalizadas desde el 24 de junio del presente año, el traslado entre almacenes no fue entregado al departamento de contabilidad para su registro.
- Se determinó una diferencia faltante de el producto pluma a granel de 25 libras, en el ingreso número 2114 del 30 de junio del presente año, el departamento de producción efectuó el ingreso de producto terminado por 60 bolsas las cuales físicamente no ingresaron al almacén de producto terminado
- Se determinó una diferencia faltante del producto cabellin pre cortado marca Cora 30/180, se enviaron 215 cajas al cliente y se facturaron 200 cajas.
- Se observó que la bodega estaba desordenada que existía un mismo tipo de producto en diferentes lugares.
- Según autorización de la dirección administrativa y dirección general de la compañía se procedieron a realizar los siguientes ajustes:

Partida No. 1	Registro del faltante de 72 bolsas de espiral a granel	
Variación de inventario de producto terminado		Q 54,000.00
	Inventario producto terminado	Q. 54,000.00

Partida No. 2 Registro del faltante de 60 bolsas de pluma a granel

Variación de inventario de producto terminado Q 45,000.00

Inventario producto terminado Q. 45,000.00

Partida No. 3 Registro del faltante de 15 cajas de cabellin marca Cora

Variación de inventario de producto terminado Q 8,421.00

Inventario producto terminado Q. 8,421.00

Incidencia económica – financiera por ajustes de inventario en estados financieros:

Los estados financieros registran la economía de una empresa en un período determinado, las diferencias en el inventario impactan de forma económica directamente a la compañía. El efecto de las mismas reduce la eficiencia operativa al momento de tomar decisiones sobre las cantidades que refleja el inventario para planificar producción, ventas y distribución, generando sobre costos en la operación, disminuyendo la productividad de la entidad.

Financieramente el impacto de las diferencias en los inventarios afecta cuando se analizan índices de liquidez, solvencia, eficiencia en la producción y el crecimiento comercial, ya que en base a estos se profundiza para crear tácticas en un período determinado.

Control de entradas y salidas de producto

Toda compañía debe establecer un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Las mercancías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino correcto.

Control de entradas de mercancías compradas

Se observó el procedimiento de ingreso de productos al almacén de producto terminado. El proceso de Ingreso es el siguiente:

Hallazgos

Ingreso físico-responsable auxiliar de almacén

- El auxiliar de almacén recibe el producto.

- Lo almacena en el espacio que ha asignado de acuerdo a la disponibilidad.
- Verifica la cantidad contra la factura del proveedor.
- Verifica que el producto no venga dañado y alterado, que la fecha de vencimiento no sea menor a 9 meses y que la misma venga incluida en el envase.
- Si el producto viene en mal estado se separa y se efectúa el reclamo al proveedor.
- El auxiliar de almacén traslada a jefe de almacén el formato de recepción de producto.

Registro en sistema de inventario-responsable encargado de compras

- El jefe de almacén revisa y firma el formato de recepción.
- El jefe de almacén traslada el formato de recepción al encargado de compras.
- El encargado de compras ingresa los datos al sistema integrado de información, el cual asigna un número de documento interno que está respaldado por medio de la factura del proveedor.
- Al momento de que el encargado de compras efectúa el ingreso en el sistema, se asigna el código interno del producto, cargando de esta forma el inventario, además de originar el registro contable.

Registro contable

- A continuación se detalla el registro contable que se origina al momento de efectuar el ingreso de producto al sistema de inventarios:

Partida No. 1 Registro del ingreso de producto terminado

Inventario	xxxxxx	
Cta. Puente de inventario producto terminado		xxxxxx

Partida No. 2 Registro de la cuenta por pagar del inventario

Cta. puente de inventario producto terminado	xxxxxx	
Cuentas por pagar		xxxxxx

## Control de entradas de mercancías producidas

Se observó el procedimiento de ingreso de producto fabricado al almacén de producto terminado, el cual se detalla a continuación:

### Hallazgos

#### Ingreso físico-responsable auxiliar de almacén

- El auxiliar de almacén se presenta al área de producción con el supervisor de turno de producción, ambos cuentan el producto y lo revisan que esté en óptimas condiciones para la comercialización.
- El auxiliar de almacén y supervisor de turno anotan cantidades y tipo de producto en la forma pre numerada de ingresos de producto terminado.
- El auxiliar de almacén baja el producto anotándolo en su cuaderno y lo coloca en el área que ha asignado de acuerdo a la disponibilidad de espacio.
- El auxiliar de almacén y supervisor de turno al finalizar de trasladar el producto, firman la forma de ingreso de producto terminado.
- El supervisor de producción traslada al jefe de producción la forma de ingreso de producto terminado.

#### Registro en sistema de inventario-responsable jefe de producción

- El jefe de producción recibe del supervisor de producción el ingreso de producto terminado y lo ingresa en el sistema integrado de información, el cual asigna un número de documento.
- Al momento que el jefe de producción efectúa el ingreso en el sistema se asigna el código interno del producto cargando de esta forma el inventario, además de originar el registro contable.

#### Registro contable

- A continuación se detalla el registro contable, que se origina al momento de efectuar el ingreso de producción al almacén de producto terminado al sistema de inventarios:

Partida No. 1                      Registro del consumo de insumos y gastos de fabricación

Producción en proceso	XXXXX	
Inventario de materia prima		XXXXX
Inventario de material de empaque		XXXXX
Gastos de fabricación		XXXXX

Partida No. 2            Registro del ingreso de producto terminado

Inventario de producto terminado	XXXXX	
Producción en proceso		XXXXX

Análisis de hallazgos en control de entradas de mercancías compradas y producidas

Las operaciones y registros se efectúan correctamente en una forma sistemática tanto en documentos y en el sistema de inventarios lo que garantiza un adecuado control, sin embargo hay documentos que no son utilizados como corresponden, ya que se dejan si firmar por el responsable y no se llenan los espacios asignados. En el sistema de inventarios se realizan registros por medio de correcciones de stock lo que no permite tener la trazabilidad de los mismos, originando desviaciones en el control interno.

Instalaciones de almacenaje

Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que sólo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.

Se procedió a evaluar la delimitación de accesos a las instalaciones en donde se resguarda el producto terminado, determinando lo siguiente:

- Se tiene restringido el acceso a personal no autorizado por medio de rótulos.
- Las llaves de ingreso están bajo la custodia del jefe de almacén.
- Las puertas de acceso se mantienen cerradas.
- Sistema de circuito cerrado de cámaras de seguridad.
- Se cuenta con un sistema de estanterías o racks para almacenamiento.

- Almacenamiento inadecuado de los productos del inventario, en buen y mal estado.

#### Análisis de hallazgos en instalaciones de almacenaje

Existen deficiencias en la salvaguarda de los inventarios que no permiten garantizar un adecuado control. Los accesos se encuentran restringidos en el almacén de producto terminado, sin embargo se visualizó personal que no pertenecía a esta área, lo que hace que exista vulnerabilidad en la custodia del inventario. El circuito cerrado cubre las áreas de entrada y salida de las instalaciones de almacenaje, más no existe una persona responsable de controlar el monitor central. El almacenamiento de productos en las estanterías o racks no se hace de manera sistemática y ordenada, además el producto en mal estado se tiene en diferentes lugares lo que dificulta el control adecuado.

#### 3.1.2.2 Económico

##### Compras de inventarios

La función de compras tiene como objetivos, reducir el nivel de inventario, combinar lotes pequeños de diferentes productos para realizar compras a escala y minimizar costos, establecer un óptimo control de calidad en las compras, establecer políticas de adquisición y licitación, y mantener un registro adecuado de los proveedores.

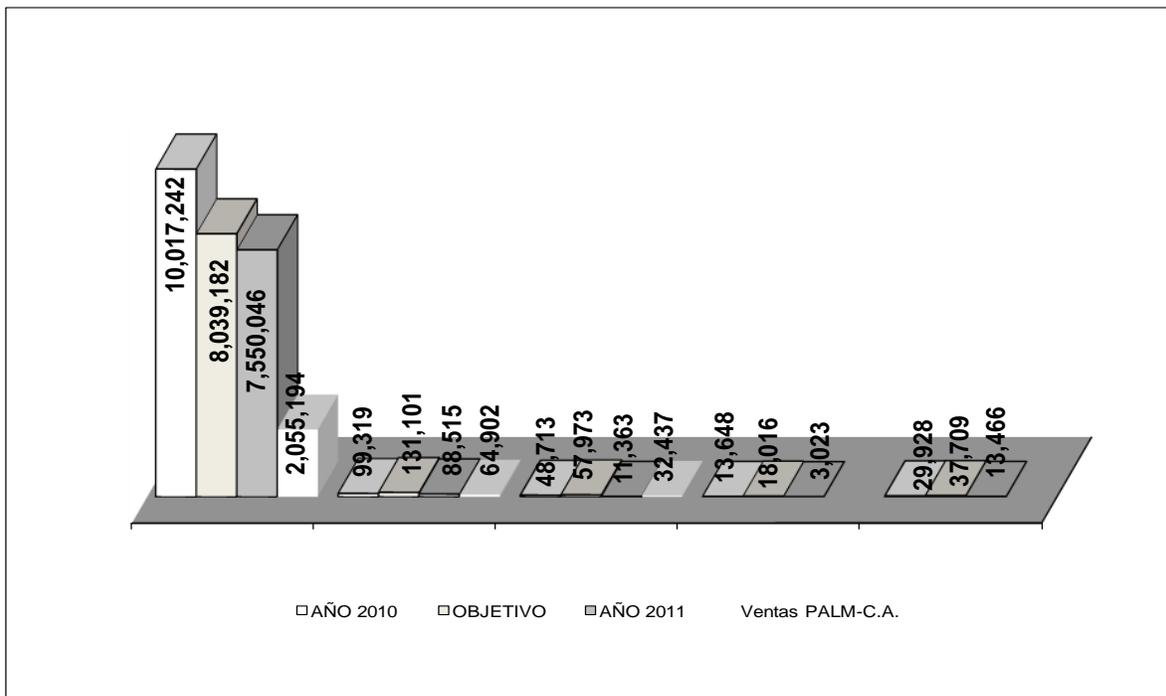
##### Proceso de compras

Se determinó que el proceso de compras de inventario para determinar mínimos, máximos, punto de pedido, inventario de seguridad se efectúa por medio del sistema de información integrado Baan.

Para determinar los puntos mencionados anteriormente se basan en evaluaciones de estadísticas de ventas evaluadas trimestralmente y comparativas con las ventas del año anterior y los objetivos del año actual.

A continuación se presenta la gráfica comparativa de las estadísticas de ventas contra objetivos por línea de producto.

Gráfica No. 1  
**Comparativo de Ventas**  
**Ventas (Junio 2010) - Objetivos (Junio 2011)**



Fuente: La Moderna de Guatemala, S.A.

### Hallazgos

Se evaluaron las diferentes secciones del área de compras, determinando lo siguiente:

### Políticas

El inventario de materias primas, productos terminados (mercadería) y/o materiales, está basado en una política formulada sobre las consideraciones siguientes:

- a) Oportunidad y cantidad para las necesidades de producción

- b) Economía en las compras – economía de escala (ejemplo: descuentos por cantidad, descuentos por pronto pago)
- c) Cuidar los aspectos perecederos de los artículos.
- d) Disponibilidades de la materia prima
- e) Facilidades de almacenaje
- f) Disponibilidad de capital
- g) Protección contra escasez y otros riesgos que se esperan.
- h) Manual de políticas y/o procedimientos de compras con normas claramente definidas.

Dentro del análisis de los proveedores se determinó, que el potencial en el área de compras de la compañía consiste en evaluar lo siguiente:

- La capacidad potencial y disposición para proporcionar calidad y cantidad, entregas oportunas y servicio.
- Los precios de competencia considerando los precios unitarios, descuentos por volumen, costos de transporte y condiciones de crédito.
- Lista de precios de proveedores
- Las políticas de la entidad acerca de las transacciones con personas vinculadas, conflicto de intereses, pagos delicados, etc.
- Bases de datos. Lista de proveedores aprobados o archivo maestro de proveedores.

#### Análisis del proceso de compra de inventarios

Se determinó que se tienen definidos los procesos y políticas de compras de inventario, sin embargo, en su mayoría no se cumplen. A continuación se detallan las inconsistencias observadas en el control interno:

- No se cuenta con controles sobre el acceso a las formas pre-numeradas.
- No se tienen procedimientos establecidos para añadir, cambiar o eliminar proveedores de las bases de datos.
- Las bases de datos de precios y condiciones de proveedores no están aprobados por escrito.
- No se efectúan comparaciones periódicas de los precios de las facturas de los proveedores con los publicados con el archivo maestro de precios

### Valuación de inventarios

La contabilidad de inventarios involucra dos importantes aspectos: 1) el costo del inventario comprado o manufacturado que necesita ser determinado y 2) dicho costo es retenido en las cuentas de inventario de la empresa, hasta que el producto es vendido.

### Hallazgos

Se determinó que el método de valuación contable y fiscal del inventario, es el costo promedio de la existencia, que consiste en sumar el costo inicial más las compras, dividido la suma de la cantidad inicial más la cantidad comprada, tal como lo establece la norma técnica en la NIFF para PYMES Sección 13 y el Art. 49 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Para efectos de negocio se tienen valuados los inventarios al costo Estándar, que consiste en: definir un costo de acuerdo al costo histórico y valorar el inventario al costo establecido y al momento de registrar ingresos, si existen diferencias a favor o en contra en relación a este costo, se registran como variaciones.

### Valuación de inventario de productos comprados:

- Se determinó que el costo del inventario de productos comprados, incluye todos los costos en que se incurre de acuerdo a la negociación de compra, que puede ser FOB (Free on board) o CIF (Cost, insurance and freight) por sus siglas en inglés. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de ventas.

A continuación se detalla el cálculo de valuación de producto comprado.

Cuadro No. 2

Valuación de producto comprado

<b>Tipo de cambio</b>	<b>7.82</b>	<b>Gastos de importación</b>				
Valor FOB	36,000	Derechos Arancelarios	55,419			
Seguro	450	Flete				
Flete	3,500	Servicio	4,091			
Valor CIF	39,950	Estimación seguro				
		Multas				
Diferencial cambiario	272,459	Fumigación	3,000			
		Permiso fitosanitario				
		Custodia	1,091			
		Otros gastos				
<b>Subtotal Quetzales</b>	<b>312,409</b>	<b>Subtotal</b>	<b>63,601</b>			
<b>Total importación</b>	<b>376,010</b>	<b>Componente de costo</b>	<b>20%</b>			
<b>Cantidad kilos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Costo estandard</b>	<b>Variación</b>	<b>Valor Unit. kilo U\$</b>
20,000	Spaguetti	376,010	18.80	18.75	0.050	2.40

Fuente: Elaboración propia

Como se determinó en el cuadro anterior, los gastos incurridos en el proceso de importación son absorbidos dentro del costo establecido, tal como lo establece la norma técnica en la NIFF para PYMES sección 13.

Registro contable:

Partida No. 1

Inventario XXXX

Variación de inventarios precio de materia prima XXXX

Cuenta puente proveedores XXXX

Registro del ingreso al inventario según factura No. xxx, en esta partida registra el inventario al costo estándar, generando una variación entre el monto de la factura y el monto registrado.

Partida No. 2

Cuenta puente proveedores	xxxx	
Cuenta por pagar		xxxx

Registro de la cuenta por pagar

Partida No. 3

Variación de inventarios precio materia prima	xxxx	
Cuentas por pagar		xxxx

Se registran los gastos de importación y su cuenta por pagar.

Valuación de productos producidos

Se determinó que los costos de los inventarios producidos, incluyen los costos que están directamente relacionados con la unidad de producción, tales como mano de obra directa, materias primas, materiales, gastos fijos y variables en que se incurren para transformar las materias primas en productos terminados, tal como lo establece la normativa técnica en la NIC para PYMES Sección 13.

A continuación se detalla un ejemplo de valuación de producto producido.

Cuadro No. 3

Cálculo de costo estándar para un kilo de pasta  
Expresado en quetzales

	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad necesaria</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>%</b>
Sémola	kilo	1.035	18.75	19.41	<b>62.06%</b>
Bobina nacional	kilo	0.0093	131.05	1.22	<b>3.90%</b>
Bolsa	Unidad	0.125	4.64	0.58	<b>1.85%</b>
Otros (cinta adhesiva)	Unidad			0.21	<b>0.68%</b>
<b>Costo Primo</b>				<b>21.42</b>	<b>68.50%</b>
<b>Mano de Obra</b>				<b>3.10</b>	<b>9.91%</b>
<b>Gtos. de fabricación indirectos variables</b>				<b>2.50</b>	<b>8.00%</b>
<b>Gtos. de fabricación indirectos fijos</b>				<b>2.30</b>	<b>7.36%</b>
<b>Gtos. De fabricación directos fijos</b>				<b>1.80</b>	<b>5.76%</b>
depreciaciones					
<b>Variación</b>				<b>0.15</b>	<b>0.48%</b>
<b>Costo STD 1 kilo de pasta La Moderna</b>				<b>31.27</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La Moderna de Guatemala, S.A.

### Análisis de la valuación de inventarios

Se tiene un adecuado control en la valuación de inventarios, sus fortalezas consisten en:

- Revisiones periódicas por la administración.
- Acceso restringido en el sistema de información de inventario.
- Análisis mensuales de precio, costo y rentabilidad.

### Rotación de inventarios

La rotación de inventarios es el indicador que permite saber el número de veces que el inventario es realizado en un período determinado. Permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

En la evaluación de la rotación de inventarios, se determinó que la compañía muestra índices de rotación baja, en los productos terminados que son comprados al exterior, debido a los tiempos de surtimiento por parte del proveedor, por lo que se compran cantidades mayores y su desplazamiento es bajo por lo niveles de precio que la competencia local ofrece a los clientes.

A continuación, se detalla el análisis del índice de rotación de inventarios, en forma general y efectuando la separación entre los inventarios de producto producido y producto comprado, confirmando lo mencionado en el párrafo anterior.

Cuadro No. 4

Objetivo de índice de rotación de inventario de la compañía	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Rotación Inventarios producidos < 20 días	17	11	52	38	24	19
Rotación de inventarios comprados < 30 días	91	90	135	108	115	74
Rotación de inventarios total < 24 días	27	20	68	49	30	26

Fuente: La Moderna de Guatemala, S.A.

El promedio de los días de rotación de los productos comprados está a 102 días, que en relación a los días objetivo de 30 días está a un 250% más del mismo. La baja rotación de los productos comprados, ha ocasionado pérdidas a la compañía por fechas de caducidad de los mismos, así como por incumplimiento de entregas de producto a los clientes por falta de existencias.

Con el fin de aprovechar de alguna forma estas pérdidas, la compañía ha procedido a donar estos productos a asociaciones no lucrativas constituidas legalmente y debidamente registradas y con ello lograr el aprovechamiento de deducibilidad que la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) otorga en su artículo 38 inciso s y la no generación de pago de IVA que indica la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en su artículo 7, numeral 9.

#### Obsolescencia de inventarios

Actualmente la compañía no tiene identificado la cantidad de producto y el costo financiero en que ha incurrido, por pérdidas de producto por obsolescencia, ya que el mismo, ha sido vendido a menor precio, bonificado al cliente como promoción o donado.

La técnica contable y la ley del Impuesto Sobre la Renta no establecen ningún tipo de reserva para obsolescencia de inventarios, únicamente establecen que técnicamente deben ser registrados al momento en que ocurran y legalmente deben estar documentados conforme a la ley, para que sean deducibles.

### 3.1.2.3 Sistema informático

Actualmente se cuenta con un sistema integrado de información de las diferentes áreas de la empresa, de esta manera todos los procesos están interrelacionados y disminuyen de alguna manera el margen de error, así como agiliza los registros contables y la generación de información para la toma de decisiones.

El sistema tiene la capacidad de generar la orden de producción del producto, con sólo el ingreso de una orden de venta de un cliente, por el departamento de ventas o el pronóstico de ventas del mes, considerando la necesidad de acuerdo a existencias actuales, mínimos de existencias y requerimientos generados con anterioridad. Al momento de generar la orden de producción, genera la explosión de materiales a utilizar para la fabricación del producto requerido y de no tener las existencias necesarias, genera la orden de compra del insumo faltante. También se relaciona con el área de cuentas por cobrar, ya que si el cliente al que ingresaron la orden de venta tiene facturas vencidas o se encuentra sobregirado en su cuenta, no permite la generación de la orden de producción, esto con el fin de no ocasionar una sobre existencia de inventario, que a su vez por su falta de rotación genere pérdidas por fechas de vencimiento o contaminación del producto.

De acuerdo a la evaluación realizada, se detalla a continuación el alcance del sistema de información en cada uno de los procesos del inventario, así como, si el recurso es aprovechado para la gestión del inventario en el área respectiva.

Evaluación de alcance y utilización  
de sistema de información por área

Compras		Utilizado	No utilizado
	Proceso		
1.-	Generación orden de compra según parámetros del sistema (mínimos, máximos, punto de pedido).		xxx
2.-	Reporte de existencia de material de empaque para elaborar solicitud de compra.		xxx
3.-	Explosión de materiales para generar órdenes de compra.		xxx
Producción		Utilizado	No utilizado
	Proceso		
1.-	Generación de órdenes de fabricación, previa liberación de cuentas por cobrar		xxx
2.-	Generación de órdenes de fabricación	xxx	
3.-	Programación de producción según información del sistema de información de inventarios.		xxx
Almacén de producto terminado		Utilizado	No utilizado
	Proceso		
1.-	Control de fechas de vencimiento.		xxx
2.-	Registros de inventarios.	xxx	
3.-	Consolidado de carga.	xxx	
4.-	Control de existencias.	xxx	
5.-	Generar Back Order para distribución de pedidos pendientes de entregar a clientes		xxx

### Análisis

El sistema de información computarizada Baan, contiene las herramientas para la automatización de las operaciones por medio del mismo, la no utilización de éstas ha provocado errores, desde no generar órdenes de compra necesarias para la operación,

faltantes de producto por no programar órdenes de fabricación y pérdidas monetarias por no entregar pedidos a clientes y, no tener control adecuado sobre las fechas de vencimientos de los productos.

#### 3.1.2.4 Recurso humano

Se evaluaron los diferentes perfiles de puesto de las personas que están a cargo del resguardo del inventario. A continuación detallo el perfil de puesto de cada uno de los involucrados en los diferentes procesos.

Título del puesto:	Jefe de bodega
Ubicación administrativa:	Gerencia administrativa
Jefe inmediato superior:	Gerente administrativo
Sub-alternos:	Auxiliares de bodega, facturación, pilotos y auxiliares de reparto

#### Descripción del puesto

##### Relaciones de trabajo

Internas:	Toda la dependencia de la empresa
Externas:	Toda institución pública y privada, etc.

Autoridad: sobre sus sub-alternos

##### Funciones

- Velar por el buen manejo del inventario de la empresa.
- Coordinar que los pedidos requeridos por ventas se distribuyan en las fechas establecidas
- Coordinar con sus sub-alternos tengan el buen desempeño de sus atribuciones.

## Especificaciones del puesto

Educación: Perito contador con estudios universitarios /Administración

Experiencia Mínima de 3 años comprobable

Estado civil: Casado/ soltero

Edad: 25 a 40 años

Licencia: Profesional vigente

Habilidades y destrezas:

Excelentes relaciones humanas

Manejo de personal

Habilidades técnicas

Habilidades conceptuales

Título del puesto: Auxiliar de bodega

Ubicación administrativa: Gerencia administrativa

Jefe inmediato superior: Jefe de bodega

Sub-alternos: Ninguno

## Descripción del puesto

### Relaciones de trabajo

Internas: Contabilidad, inventarios, ventas

Externas: Clientes

Autoridad: Ninguno

### Funciones

Servir de apoyo al jefe de bodega para realizar sus tareas en forma diaria y adecuada, optimizando los recursos y el buen manejo de la mercadería inventariada en el almacén.

## Especificaciones del puesto

Educación: Mínimo 3ro. básico

Experiencia: Mínima de 1 año comprobable

Estado civil: Casado/Soltero

Edad: 20 a 30 años

Habilidades y destrezas:

Excelentes relaciones humanas

Habilidades matemáticas

Título del puesto: Facturador

Ubicación administrativa: Gerencia administrativa

Jefe inmediato superior: Jefe de bodega

Sub-alternos: Ninguno

## Descripción del puesto

### Relaciones de trabajo

Internas: Contabilidad, inventarios, ventas, cuenta corriente

Externas: Clientes

Autoridad: Ninguna

### Funciones

Servir de apoyo al jefe de bodega para realizar sus tareas en forma diaria y adecuada, optimizando recursos y realizando sus actividades con responsabilidad y con la mayor eficiencia.

## Especificaciones del puesto

Educación: Perito contador con estudios universitarios  
/Administración

Experiencia: Mínima de 1 años comprobable

Estado civil: Casado/Soltero

Edad: 20 a 30 años

### Habilidades y destrezas:

Excelentes relaciones humanas

Habilidades matemáticas

### Análisis

En relación a las descripciones de puestos se determinó lo siguiente:

- Existe falta de capacitación al personal para el buen desarrollo de sus actividades.
- Los colaboradores del almacén sí cumplen con los perfiles de puestos establecidos.

### 3.1.2.5 Área Tributaria y Fiscal

La empresa está registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, bajo el Número de Identificación Tributaria (NIT) 2519981-1 y se encuentra afecta a los siguientes impuestos.

Cuadro No. 5  
Regímenes de impuestos

<b>Impuesto</b>	<b>Régimen</b>	<b>Frecuencia de pago</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Impuesto Sobre La Renta	ISR Optativo	Anual	31% sobre la renta imponible
Impuesto Sobre La Renta	ISR Optativo	Trimestral	Impuesto determinado en el período anterior/4
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	General	Mensual	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa del 12%)
Impuesto de Solidaridad (ISO)	ISO acreditable al ISR	Trimestral	Base imponible por tipo impositivo (Artículo 8 Ley del ISO)

Fuente: Elaboración propia

Es de mencionar que todas las empresas mercantiles, aparte de las leyes citadas están sujetas a cumplir con las disposiciones legales siguientes:

- Impuesto Sobre La Renta,
- Impuesto Sobre Circulación de Vehículos,
- Impuesto Sobre Productos Financieros,
- Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos,
- Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo,
- Constitución Política de la República de Guatemala,
- Código de Comercio,
- Código de Trabajo,
- Código Civil, y
- Código Procesal Civil y Mercantil.

#### Hallazgo

En la observación de la toma de inventario físico al momento de determinar las diferencias (faltantes y sobrantes), las mismas son ajustadas entre sí. El procedimiento anterior origina las siguientes contingencias fiscales (ANEXO I):

- La Ley del IVA en el artículo 3 numeral 7, establece como hecho generador del impuesto los faltantes de inventario, por lo que los mismos deben ser facturados, para darlos de baja del inventario, ya sea como autoconsumo o al responsable de su custodia, tomando como base el costo. Contingencia: pago de IVA y multa del 100% del impuesto.

- Determinación del faltante Q 4,000.00 ajustado con sobrante de Q 5,000.00. Cifra afecta a IVA Q 4,000.00 monto del impuesto al valor agregado a pagar Q 480.00 multa Q 480.00 total contingencia: Q 960.00 más intereses moratorios que determine la Administración Tributaria.
- La Ley del ISR en el artículo 38 literal ñ, establece que los faltantes de inventario debidamente comprobados, son deducibles del impuesto siempre y cuando no sean el resultado de ajustes de inventario. Contingencia: gasto no deducible, pago de Impuesto Sobre la Renta (ISR) y multa del 100% del impuesto.
  - Determinación del faltante ajuste de inventario Q 4,000.00, gasto no deducible Q 4,000.00, impuesto sobre la renta a pagar Q 1,240.00 multa Q 1,240.00, total contingencia: Q 2,480.00 más intereses moratorios que determine la Administración Tributaria.

#### 3.1.2.6 Análisis e interpretación de los estados financieros

El análisis y la interpretación de los estados financieros es importante para cualquier empresa sin importar su actividad o dimensión, ya que permiten interpretar los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas, cuya información y resultados es de utilidad para que los ejecutivos tomen decisiones e implementen políticas de financiamiento externo. Así mismo éstos enfocan la solución a problemas que afectan las distintas áreas de la empresa y con ellos se estudia la capacidad e inversión financiera.

Para efectuar el análisis e interpretación de los estados financieros se utilizaron las razones financieras, a través de los cuales se obtuvo un diagnóstico de la situación económica y financiera de la entidad. El análisis a través de las razones consistió en determinar las diferentes relaciones de dependencias que existen al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de éstos.

Las razones financieras permiten medir si una empresa o entidad es solvente, productiva y posee liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro No. 6

<b>La Moderna de Guatemala, S.A.</b>				
<b>Balance de situación General</b>				
<b>al 30 de junio de 2011</b>				
<b>(Expresados en Quetzales)</b>				
		<b>Año 2011</b>	<b>Cifras ajustadas</b>	<b>Variaciones</b>
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Caja y Bancos	21,244,418			
Clientes	55,402,532			
Deudores diversos	886,448			
Inventarios	41,303,689			
Impuestos por acreditar	13,811,811			
	<hr/>			
<b>Activo no Corriente</b>		86,255,942	86,255,942	0
Inmuebles	15,047,810			
Edificios	59,564,195			
(-) Depreciaciones acum. Edificios				
Maquinaria y equipo	10,139,057			
(-) Depreciaciones acum. Maquinaria y equipo				
Mobiliario y equipo de oficina	924,616			
(-) Depreciaciones acum. Mobiliario y equipo				
Equipo de transporte	186,584			
(-) Depreciaciones acum. Equipo de transporte				
Equipo de cómputo	393,681			
(-) Depreciaciones acum. Equipo de computo				
	<hr/>			
<b>Otros activos</b>		819,622	819,622	0
Gastos amortizables netos	796,582			
Crédito mercantil y marcas	23,040			
.				
<b>Total activo</b>		<hr/> Q219,724,461	<hr/> Q219,831,882	107,421
<b>Patrimonio y Pasivos</b>				
<b>Capital y Reservas</b>				
Capital autorizado suscrito y pagado	227,300,000	197,615,925	197,723,346	107,421
Reservas	5,157,212			
Perdidas acumuladas	-42,406,287			
Utilidad del Ejercicio	7,565,000			
	<hr/>			
<b>Pasivo</b>				
<b>Corriente</b>				
Cuentas por pagar	21,321,523	21,787,992	21,787,992	0
Derechos y retenciones por pagar	466,469			
	<hr/>			
<b>Pasivo</b>				
<b>No Corriente</b>				
Reservas para indemnizaciones	320,543	320,543	320,543	0
	<hr/>			
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>		<hr/> 219,724,461	<hr/> 219,831,882	107,421

Fuente: La Moderna de Guatemala, S.A.

Cuadro No. 7

<b>La Moderna de Guatemala, S.A.</b>					
<b>Estado de Resultados</b>					
<b>Del 1 al 30 de Junio de 2,011</b>					
<b>Expresados en Quetzales</b>					
<u>Cuenta</u>	<u>Año 2,011</u>	%	<u>Cifras ajustadas</u>	%	<u>Variaciones</u>
Ventas netas	193,265,086	100%	193,265,086	100%	-
(-) Costo de ventas	165,160,466	85%	165,267,887	86%	- 107,421
<u>Ganancia bruta en ventas</u>	28,104,619	15%	27,997,199	14%	107,421
(+) Otros ingresos	32,298,084	17%	32,298,084	17%	-
(-) Gastos de ventas	32,764,358	17%	32,764,358	17%	-
<u>Ganancia neta en ventas</u>	27,638,345	14%	27,530,925	14%	107,421
(-) Gastos de Operación	20,362,542	11%	20,362,542	11%	-
Ganancia en Operación	7,275,804	4%	7,168,383	4%	107,421
<b>(+)- Gastos y productos financieros</b>	289,196	0%	289,196		0
Otros productos financieros	75,755				-
Utilidad (pérdida) en cambios neto	213,442				-
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	6,986,607	4%	6,879,187	4%	107,421
Impuesto causado	-		-		-
<b>Total impuestos a la utilidad</b>	-		-		-
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	6,986,607	4%	6,879,187	4%	107,421

Fuente: La Moderna de Guatemala, S.A.

### 3.1.2.6.1 Índices o razones de liquidez

#### ➤ Capital de trabajo

Mide la capacidad de pago de los compromisos a su vencimiento, cuando se cuenta con un buen capital de trabajo. Al ser insuficiente provoca la morosidad en pagos y ocasiona problemas financieros.

Fórmula (activo circulante - pasivo circulante)

$$Q 132,648,697 - Q 21,787,992 = Q 110,860,705$$

El resultado indica que el capital de trabajo de la empresa es suficiente, debido a que los activos corrientes cubren en su totalidad al pasivo corriente y que tiene un excedente, el cual puede ser utilizado en proyectos de inversión (ampliar capacidad instalada de producción) y así mejorar la rentabilidad y ampliar la participación en el mercado.

#### ➤ Razón corriente

Indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Fórmula. (activo circulante / pasivo circulante)

$$Q 132,648,697 / Q 21,787,992 = Q 6.09$$

Muestra que la empresa cuenta con la capacidad de pago para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo, indica que por cada quetzal que debe cuenta con Q 6.09 para cubrir esos compromisos o deudas

#### ➤ Prueba de liquidez o prueba ácida

Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas y toma en cuenta que si la empresa quiebra o necesita financiamiento, se debe considerar que los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar.

Fórmula (activo circulante - inventarios / pasivo circulante)

$$(Q 132,648,697 - Q 41,303,689) / Q 21,787,992 = Q 4.19$$

El resultado muestra que la empresa cuenta con liquidez sin considerar los inventarios.

➤ Pasivo corriente / inventarios

En un momento dado muestra en términos porcentuales qué tanto depende la cancelación del pasivo corriente de la venta de inventarios.

Fórmula (pasivo corriente / inventarios)

$$Q 21,787,992 / Q 41,303,689 = 0.53 * 100 = 53\%$$

El resultado demuestra que la cancelación del pasivo depende en un 53% de la venta de inventarios.

3.1.2.6.2 Razones de actividad

➤ Rotación de cuentas por cobrar

Determina el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa, también permite evaluar la efectividad de las políticas de créditos establecidos por la empresa.

Fórmula (ventas netas / cuentas por cobrar clientes)

$$Q 193,265,086 / Q 55,402,532 = 3.48$$

El resultado muestra que la cartera tuvo una rotación por 3.5 veces durante el año, debido a que las ventas al crédito representan un 90% de las ventas totales realizadas.

➤ Plazo medio de cobro

Indica la cantidad en días que los clientes se toman para pagar sus saldos adeudados.

Fórmula  $\frac{360}{\text{Rotación CxC}} = 360 / 3.5 = 103 \text{ días}$

Rotación CxC

Según dato obtenido muestra un plazo medio de cobranza de 103 días. Esto refleja que la empresa se demora en recuperar sus cuentas por cobrar, lo que implica que al disminuir su capital de trabajo podría tener problemas para el pago de sus compromisos adquiridos a corto plazo.

➤ Rotación de inventarios

Establece los días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.

Fórmula ((inventarios / costo de ventas) \* 365)

$$(Q 41,303,689 / Q 165,160,466) * 365 = 91 \text{ días}$$

El resultado nos muestra que la empresa necesita 91 días para convertir sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar.

➤ Período de pago a proveedores

Indica el número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores.

Fórmula ((cuentas por pagar a proveedores / costo de ventas) \* 365)

$$(Q 10,808,869 / Q 165,160,466) * 365 = 24 \text{ días}$$

### 3.1.2.6.3 Razones de rentabilidad

➤ Rentabilidad bruta

Este refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de operación, administración, ventas y gastos financieros.

Fórmula (Utilidad Bruta / Ventas Netas)

$$Q 28,104,619 / Q 193,265,086 = 15\%$$

Este resultado muestra que el margen bruto obtenido por las ventas generadas en el año fue del 15%, financieramente no es un margen aceptable debido a que los gastos de operación representa el 27% en relación a las ventas o ingresos del período. Se pudo determinar con la administración, que dentro del rubro del costo de ventas se encuentran costos que generan otros ingresos presentados en el Estado de Resultados por un monto de Q 32,298,084.00, que representan 17% sobre los ingresos totales.

➤ Rendimiento sobre la inversión o rentabilidad del patrimonio.

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas, se le conoce como Return on Equity –ROE-.

Fórmula (utilidad neta / capital)

$$Q 7,565,000 / Q 227,300,000 = 3.33$$

Esto indica que por cada Quetzal invertido por los socios en la empresa obtuvo una utilidad de 3.33%, la cual no ha llegado a cumplir con el objetivo que la administración tiene que es del 7%.

➤ Rendimiento sobre Activos

Refleja la capacidad del activo en la generación de utilidades, se le conoce como Return on assets –ROA- y como Return on Investment -ROI-.

Fórmula (utilidad neta / activo total)

$$Q 7,565,000 / Q 219,724,461 = 3\%$$

➤ Rentabilidad Neta

Mide la rentabilidad obtenida después de restarle todos los costos y gastos incurridos en el período.

Fórmula (utilidad neta / ventas netas)

$$Q 7565,000 / Q 193,265,086 = 4\%$$

En términos generales los índices mencionados anteriormente reflejan que la empresa genera liquidez y flujos de efectivo positivos que permiten cubrir sus operaciones, así como que la compañía es rentable, sin embargo por el tiempo que ha estado en el mercado aun no alcanza los objetivos determinados por los accionistas, por lo que tiene la oportunidad de optimizar y eficientar sus activos para la generación de utilidades.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de solución o mejora

#### 4.1.1 Introducción

La administración deberá implementar el manual de procedimientos para el control de inventarios, que indica las tareas y responsabilidades que el personal de la bodega debe cumplir y, de esta forma se propone mejorar el sistema de control interno, las instrucciones que se indican en dicho manual deberán aplicarse obligadamente por el personal en la realización de sus actividades de recepción, manejo y despacho de mercaderías en la bodega, así como al realizar los conteos físicos.

Algunos de los procedimientos a seguir en la recepción de las mercaderías son los siguientes: inspección física de las mercaderías para verificar el estado en el que se encuentran y así, determinar si se reciben o no; verificar la cantidad de mercadería física contra la factura para comprobar que no existan diferencias; almacenar las mercaderías en el área específica previamente determinada, dar ingreso en el sistema computarizado de la cantidad de mercadería recibida en bodega.

Los pasos a seguir en el despacho o salida de mercadería son los siguientes: toda salida de mercadería de bodega debe estar soportada por cualquiera de los siguientes documentos: factura, pedido de promoción, donación, cambio y/o devolución, cada uno de estos documentos a excepción de la factura deberán estar firmados de autorizados por la gerencia que lo solicite. Luego estos documentos deben ser ingresados al sistema computarizado.

Los procedimientos previos a realizar el conteo físico son los siguientes: informar con anticipación la fecha de toma de inventarios; ordenamiento y limpieza general de la bodega; verificación de que todos los documentos ingresos, salidas y devoluciones estén

debidamente ingresados al sistema computarizado. Además se considera el nombramiento del personal que participará en el conteo físico de la mercaderías; realización de corte de formas en bodega; impresión de los listados de mercadería disponibles según el sistema computarizado; dar instrucciones de cómo deben contar los materiales; formar dos grupos de personal para conteo; cotejar las cantidades de las mercaderías físicas contadas contra las existencias según el sistema para determinar si existen diferencias; corroborar con un tercer conteo las diferencias establecidas; elaboración de un informe de lo acontecido en la toma de inventarios en el cual se establezca las acciones correspondientes.

Posterior al conteo físico se efectúan los siguientes puntos: aclaración de las diferencias encontradas; análisis de la incidencia de las diferencias en las cifras de los estados financieros; análisis de las acciones a tomar con las diferencias determinadas.

## **4.2 Avance de implementación**

### 4.2.1 Políticas

Dentro de la propuesta se definen las políticas generales siguientes:

- Es responsabilidad de la gerencia administrativa que se cumplan las disposiciones establecidas.
- Todas las operaciones o movimientos en la bodega deben tener un documento de soporte y deben ser ingresadas al sistema computarizado.
- Las mercaderías vencidas, defectuosas o en mal estado, deben almacenarse en un lugar por separado; para darlas de baja del inventario debe tomarse en consideración lo establecido para ello en el artículo 38 inciso ñ) Decreto Número 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta -ISR- y en el artículo 3 inciso 7) Decreto Número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA- así como el artículo 4 inciso 1 del Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-.

- La valuación de los inventarios debe realizarse por el método promedio ponderado debido a que la Ley del Impuesto Sobre la Renta -ISR- así lo establece.
- La rotación de los inventarios deberá ser por medio del método PEPS (primero en entrar, primero en salir), para lo cual deberá tenerse el control de los productos por número de lotes.
- El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente.
- La bodega deberá llevar un control sistemático del movimiento de mercaderías en el sistema computarizado.
- La conciliación que realizará la bodega con el departamento de contabilidad, se efectuará mensualmente; sin embargo, podrán hacerse conciliaciones parciales o totales en cualquier tiempo, a petición de alguna de las partes o de necesidades de información de la administración..
- Deberán hacerse revisiones físicas periódicas contra las existencias en el sistema computarizado, a efecto de verificar que las existencias en el sistema, coincidan con las existencias físicas en la bodega.
- El jefe de bodega deberá establecer un mecanismo de revisión de mercaderías en bodega, que le permita identificar los materiales próximos a caducar, notificándolo al departamento de ventas y al gerente administrativo, para que se tomen las medidas necesarias.
- Los movimientos de la bodega estarán debidamente registrados en forma diaria en el sistema computarizado, a fin de que se refleje en forma clara y precisa las existencias físicas de los materiales.
- El contador deberá realizar supervisiones periódicas a las actividades realizadas por el personal que trabaja en la bodega.
- Será responsabilidad del encargado de bodega, el envío oportuno de la documentación e información al departamento de contabilidad.
- Deberán realizarse inventarios selectivos mensuales y un inventario general mensual.

- Se deberá realizar un inventario general acompañados por auditoría interna y el despacho de auditoría externa, para efectos de evaluación de control interno, así como para cumplir con lo establecido en el Decreto Número 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta -ISR- artículo 48. El gerente administrativo programará las fechas para su ejecución.
- Se deberá capacitar al personal a cargo del inventario en todas las actividades a su cargo y se deberá hacer la evaluación de desempeño de cada uno.

#### 4.2.2 Control interno

Para desarrollar un control interno efectivo se deben establecer las siguientes condiciones:

- Inventarios físicos selectivos y generales de forma mensual.
- Revisión en el despacho de mercadería contra factura y hoja de carga.
- Recepción, conteo y recepción de mercadería importada contra factura
- Seguridad en accesos a la bodega o almacén.
- Ingresos de mercaderías al sistema, en forma oportuna.
- Protección de los productos del inventario.
- Registro de salidas, ingresos, devoluciones y traslados de inventarios, en forma oportuna.
- Determinación de máximos y mínimos de inventario y su control.

Se deben establecer y controlar las siguientes formas y documentos vitales:

- Proforma de pedido de mercadería.
- Notas de envío.
- Facturas.
- Reportes de conteos físicos de inventario
- Reportes de ruta de ventas.
- Facturas de proveedores.
- Listas de empaque.

Objetivos del control interno en el área de inventarios:

- Establecer la metodología para el registro, supervisión y control de los inventarios.
- Corregir el registro de las operaciones de ingresos, traslados, devoluciones y cambios de producto del inventario, al momento de que se dan los movimientos físicos.

#### 4.2.3 Recurso humano

##### Selección y contratación de personal

Es necesario que la empresa adopte políticas para llevar a cabo la selección y contratación idónea del personal que ésta posea, con la capacidad y experiencia necesaria para el desempeño de sus funciones, en las diferentes áreas de Inventarios. Así como que el personal a contratar cumpla con el perfil definido.

##### Entrenamiento y capacitación del personal

Al personal contratado, se le debe dar a conocer la visión, misión y objetivos de la empresa así como las funciones y, sus responsabilidades que asumirá, dicho entrenamiento lo brindará el jefe de personal y el jefe de bodega.

El personal estará sometido a un período de prueba de 60 días, y al finalizar se dará el informe al gerente administrativo por medio de un reporte en el que se detalle los aspectos evaluados.

Es importante aprovechar los diferentes cursos que imparten instituciones encargadas de formar a los trabajadores, como por ejemplo el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- que capacita en el manejo de bodegas, computación, administración y otros que vienen a reforzar los conocimientos del personal en beneficio de la organización.

#### 4.2.4 Sistema de información de inventarios

De acuerdo a la evaluación del sistema de información en el área de inventarios, se debe optimizar la utilización del sistema en los siguientes aspectos:

- Generar las compras.
- Controlar de fechas de vencimiento.
- Verificar el cumplimiento de entrega de pedidos, lo que llevará a mejorar el servicio al cliente, lo que generará efectos positivos que impactarán en los resultados de la empresa.

#### 4.2.5 Mejoras en el área de compras de inventario

Al evaluar esta área se encontraron algunas deficiencias, para lo cual se propone lo siguiente:

- Establecer un control sobre las formas pre-numeradas, que consistiría en que las formas se hagan por serie, para cada departamento que las utiliza, ya que actualmente es un correlativo y se distribuyen un talonario para cada departamento.
- Establecer un procedimiento de autorización para añadir, cambiar o eliminar proveedores de las bases de datos.
- Efectuar comparaciones de los precios de las facturas de los proveedores con los publicados con el archivo maestro de precios.

### **4.3 Propuesta del manual de procedimientos para el control de inventarios**

Objetivo general del manual

Implantar un instrumento administrativo que permita que sean eficientes los procesos de registro y control de los inventarios de producto terminado en la bodega de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A., a través de la distribución apropiada de las tareas y, responsabilidades entre las áreas de la empresa que participan en este proceso; además para

conservar el registro, la documentación adecuada y óptima de las operaciones que se realicen durante el proceso.

#### Objetivos específicos del manual

Proporcionar un instrumento administrativo que integre las acciones, los elementos y las técnicas necesarias para lo siguiente:

- Recepción, registro y control del inventario de producto terminado.
- Registro y control de movimientos de salidas de los productos en la bodega.
- Registro y control de las devoluciones de producto defectuoso o en mal estado a la bodega.
- Procedimientos antes, durante y después del conteo físico de los inventarios.

#### Alcance del manual

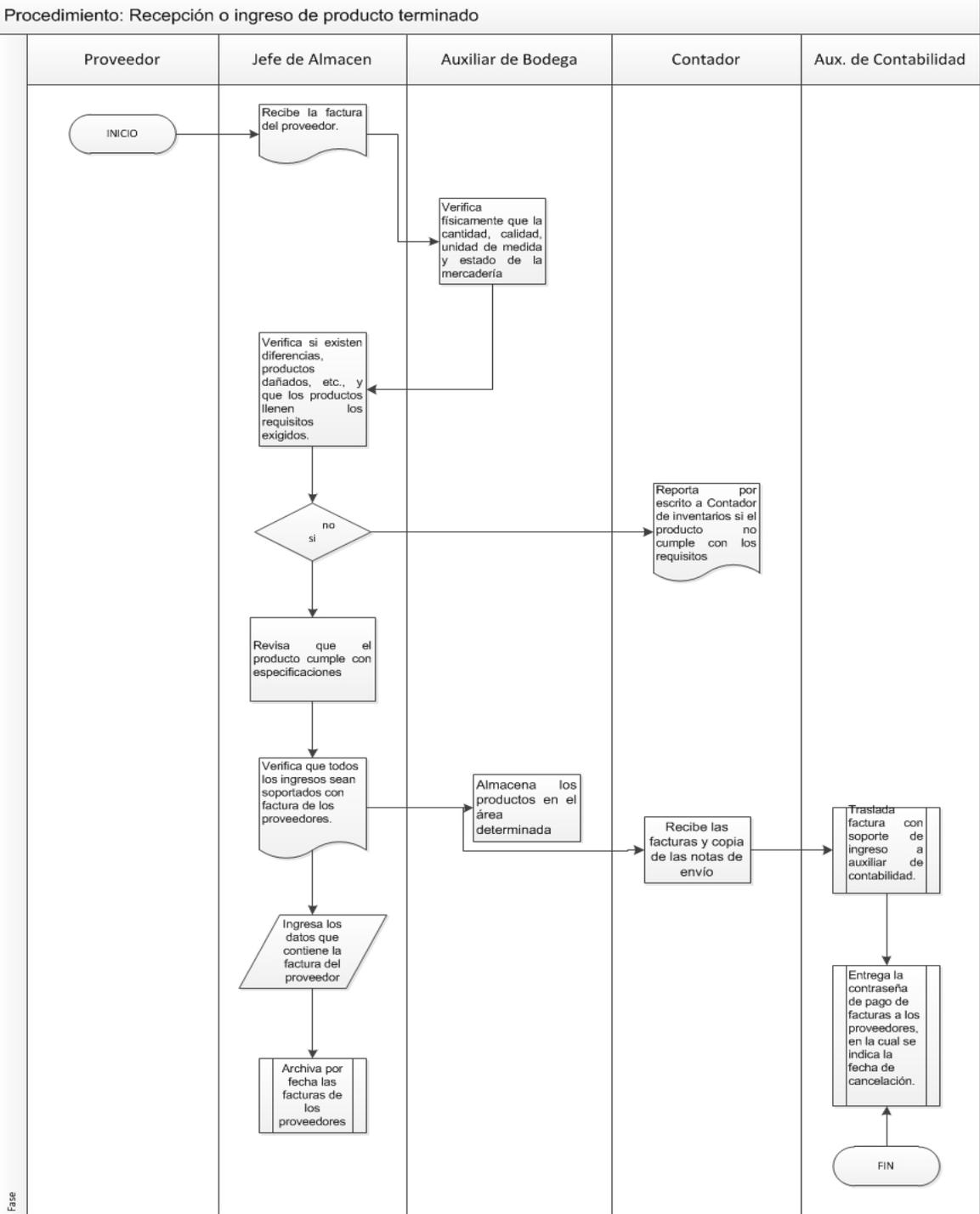
Las instrucciones que se establecen a través de este manual son de aplicación necesaria, por lo que las áreas involucradas y/o mencionadas deberán acatarlas en la realización de su trabajo; sin embargo, la gerencia administrativa puede realizar ajustes o adecuaciones para mejorar este manual.

El control de los inventarios establece varias disposiciones que se deben incluir, desde la recepción de los productos en la bodega, atravesando luego por el registro, colocación, resguardo, preservación y entrega o salida.

Este manual contiene varias disposiciones que permitirán a las áreas relacionadas del proceso, conocer las tareas y responsabilidades que tienen a su cargo, como por ejemplo la administración física de los productos, la presentación de información correcta, adecuada y confiable que se debe proporcionar para la adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia.

Procedimiento: Recepción o ingreso de producto terminado

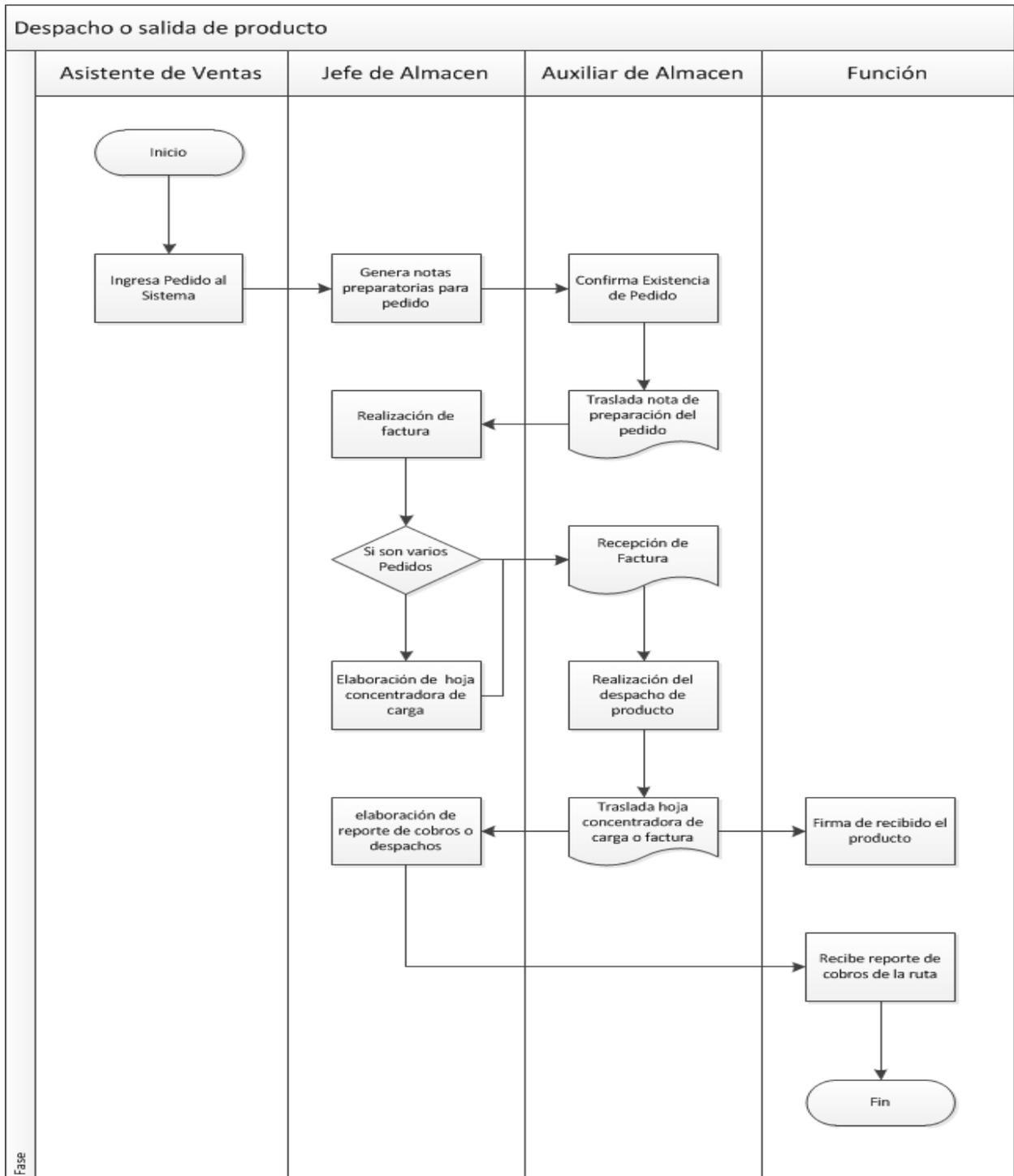
1. Jefe de almacén recibe la factura del proveedor.
2. Auxiliar de bodega verifica físicamente que la cantidad, calidad, unidad de medida y estado de la mercadería que se está recibiendo sea lo mismo que indica la factura.
3. Jefe de almacén verifica si existen diferencias, productos dañados, etc., y que los productos llenen los requisitos exigidos.
4. Jefe de almacén reporta por escrito a Contador de inventarios si el producto no cumple con los requisitos, además debe hacer una anotación breve en la nota de envío del proveedor.
5. Jefe de almacén revisa que el producto cumple con especificaciones y registra la fecha, hora, firma y sella de recibido las facturas de los proveedores.
6. Jefe de almacén verifica que todos los ingresos sean soportados con factura de los proveedores.
7. Auxiliar de bodega almacena los productos en el área determinada en la bodega para cada uno de ellos, de acuerdo al tipo de producto y marca, por ejemplo (espagueti Moderna, codo 3 Capri, caracol 3, etc.).
8. Jefe de almacén ingresa los datos que contiene la factura del proveedor, en el sistema computarizado, en el cual se indica (proveedor, fecha de recepción, descripción del producto, código asignado, cantidad y unidad de medida).
9. Jefe de almacén archiva por fecha las facturas de los proveedores, que se han recibido en la bodega.
10. Contador de costos recibe las facturas y copia de las notas de envío de los proveedores debidamente firmada y sellada de recibido en bodega y compara el precio de las facturas, contra los precios de las órdenes de compra.
11. Contador de costos traslada factura con soporte de ingreso a auxiliar de contabilidad.
12. Auxiliar de contabilidad entrega la contraseña de pago de facturas a los proveedores, en la cual se indica la fecha de cancelación.



Fuente: Elaboración propia

Procedimiento: despacho o salida de producto.

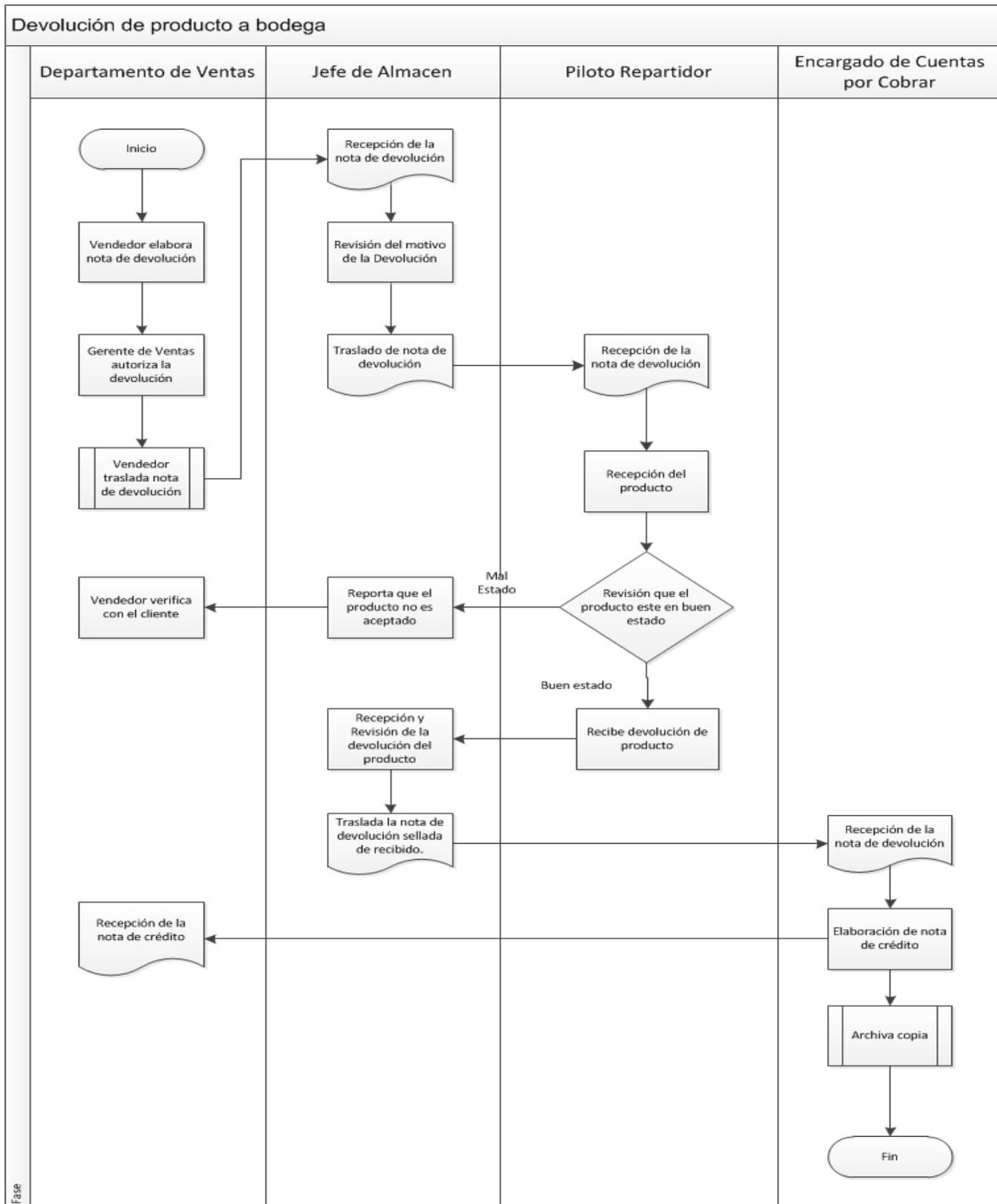
1. Asistente de ventas ingresa el pedido en el sistema, ingresando cantidad de productos y colocando fecha de entrega.
2. El jefe de almacén genera del sistema las notas de preparación de pedido del día.
3. El auxiliar de almacén confirma la existencia de producto con la nota de preparación y prepara el producto físico para el despacho.
4. El auxiliar de almacén traslada al jefe de almacén la nota de preparación del pedido, marcando los productos físicos que se despacharan.
5. El jefe de almacén procede a facturar, de acuerdo a la nota de preparación.
6. El jefe de almacén elabora hoja concentradora de carga si son varias facturas, de ser una factura; la traslada al auxiliar de almacén encargado de despachos.
7. El auxiliar de almacén, encargado de despachos, procede a despachar el producto de acuerdo a hoja concentradora de carga o factura, revisando los siguiente:
  - Que el producto esté en buen estado (empaque, calidad, etc.)
  - Que la fecha de vencimiento tenga como mínimo 6 meses de vida de anaquel.
  - Que el producto sea de un solo lote de producción.
  - Que el producto vaya limpio.
  - Que se entregue el producto por boletas de devolución o cambio.
8. El auxiliar de almacén traslada la hoja concentradora de carga o factura, al piloto responsable de la unidad; para su firma de recibido de conformidad con la cantidad de producto y estado del mismo.
9. El auxiliar de almacén traslada la hoja concentradora de carga al jefe de almacén, para que elabore el reporte de cobros o despachos; incluyendo el número de facturas, nombre de clientes, valores e incluye los números de boletas de cambio o devolución que se envían en la ruta.
10. Jefe de almacén entrega a el piloto de la unidad el reporte de cobros de la ruta quien firma de recibido y se le entrega la original, la copia queda en resguardo del jefe de almacén.



Fuente: Elaboración propia

Procedimiento: Devolución de producto a bodega.

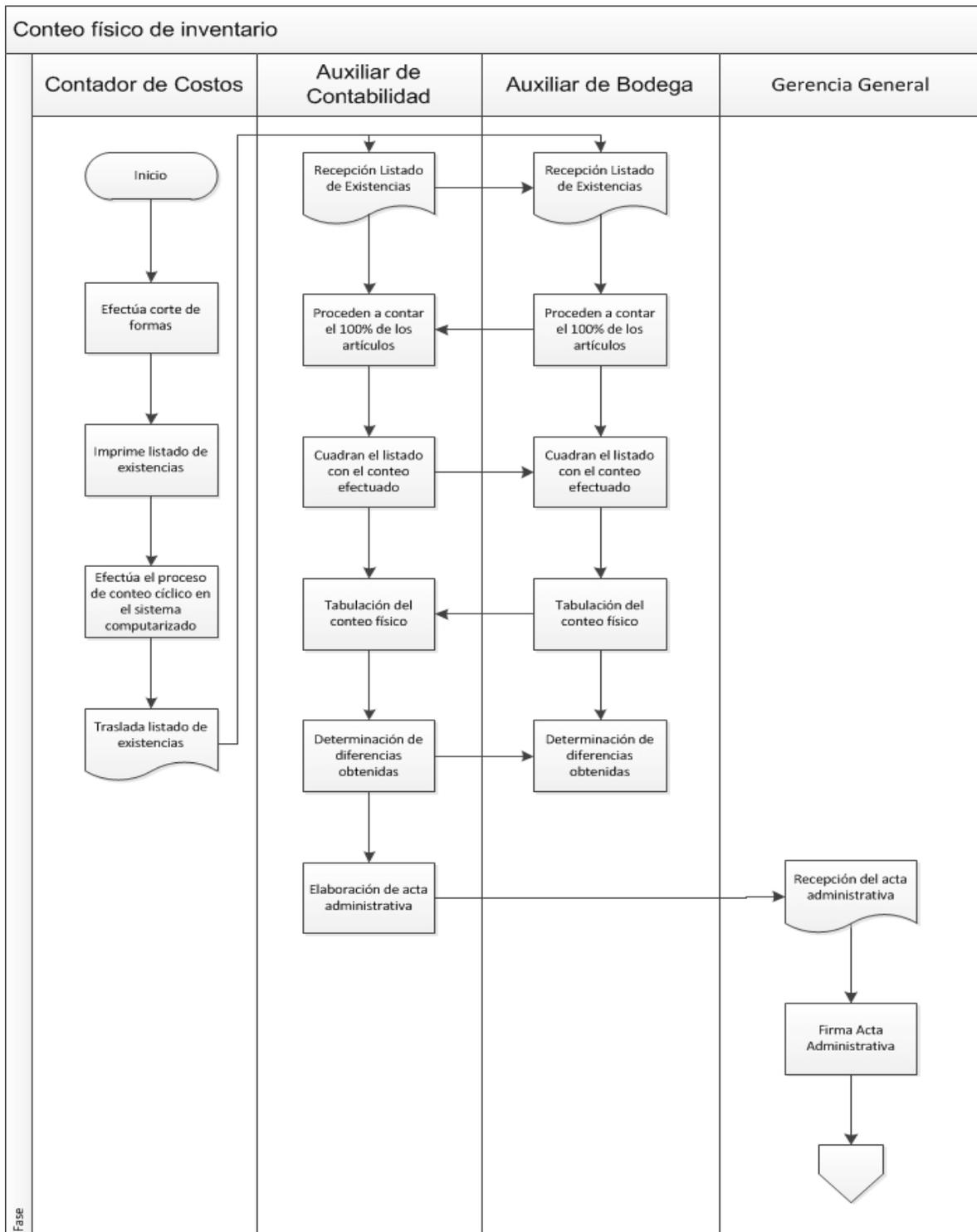
1. Vendedor elabora nota de devolución y solicita autorización a una de las personas facultadas (gerente de ventas, asistente de ventas).
2. Gerente de ventas autoriza nota de devolución y traslada al vendedor.
3. Vendedor traslada nota de devolución a jefe de almacén.
4. Jefe de almacén revisa el motivo de la devolución si es por:
  - Devolución de producto en buen estado.
  - Devolución de producto en mal estado.
  - Devolución de producto por rotación.
  - Devolución de producto por cobranza.
5. El jefe de almacén entrega la boleta de devolución al piloto repartidor para que recoja el producto con el cliente correspondiente.
6. Piloto repartidor al momento de recibir el producto debe revisar que el mismo esté en buen estado, libre de contaminación, el empaque en buen estado, de cumplirse lo anterior se recoge el producto, de lo contrario no se recoge.
7. Jefe de almacén reporta al vendedor si el producto no es aceptado por no estar en buen estado, para que el vendedor verifique con el cliente.
8. Jefe de almacén al recibir la devolución del producto físico al almacén revisa el producto, verifica la cantidad contra la boleta de devolución, ubica el producto en el lugar indicado y sella la boleta de devolución.
9. Piloto repartidor recibe devolución de producto en mal estado, lo aparta y lo incinera en el basurero más cercano.
10. El jefe de almacén traslada la boleta de devolución al encargado de cuentas por cobrar, para que elabore la nota de crédito.
11. El encargado de cuentas por cobrar elabora la nota de crédito, con este proceso se carga el producto al inventario en el sistema.



Fuente: Elaboración propia

Procedimiento: Conteo físico de inventario.

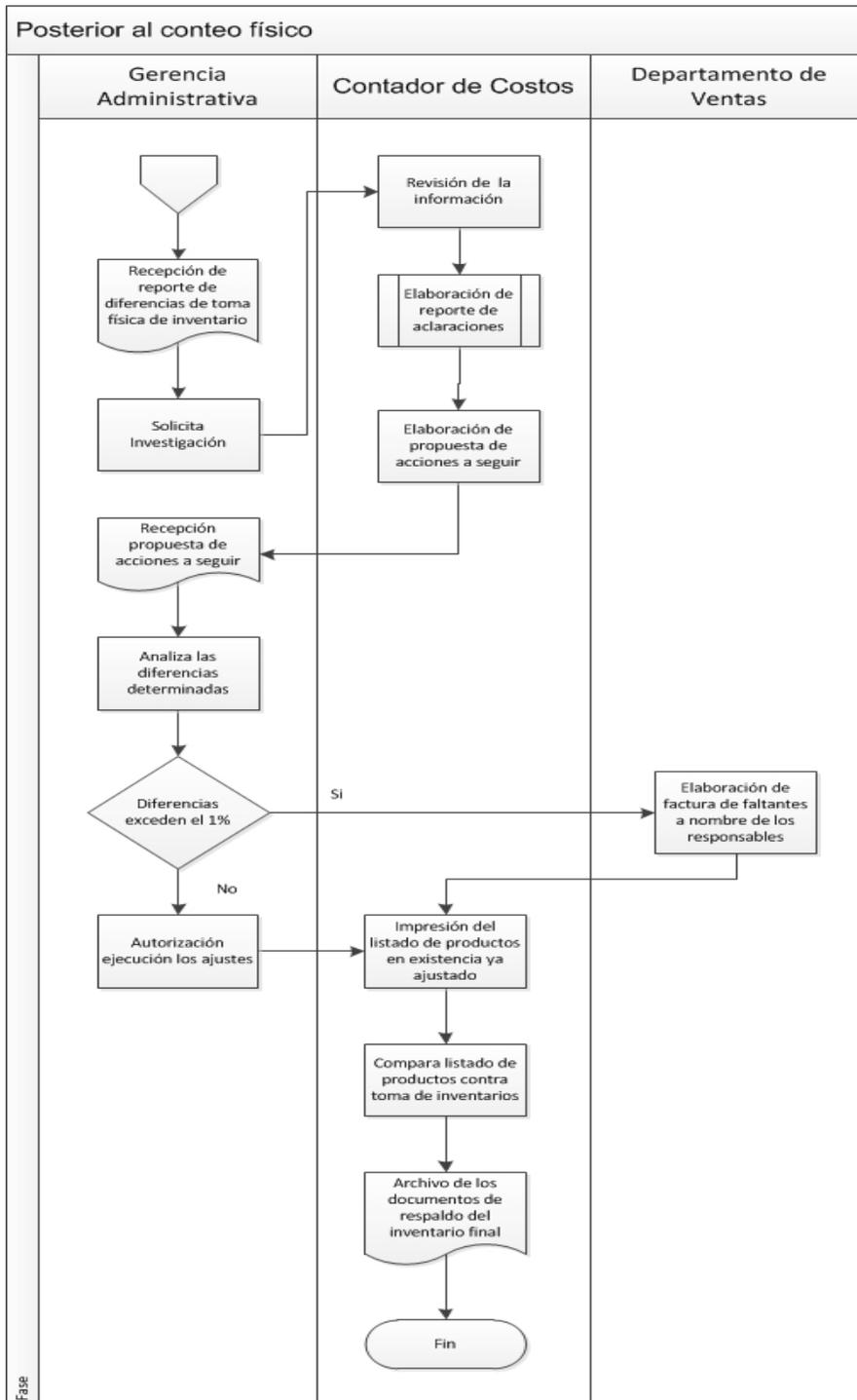
1. Contador de costos efectúa corte de formas de facturas, notas de crédito, Ingresos de producción, se observa, revisa y anota los últimos números de documentos verificando la correlatividad, fecha y el siguiente documento en blanco solicitando la firma y sello del jefe de bodega.
2. Contador de costos imprime listado de existencias con descripción de la mercadería y cantidad que tiene en existencia el sistema computarizado (no debe indicar valores).
3. Contador de costos efectúa el proceso de conteo cíclico en el sistema computarizado, que consiste en que no se pueda registrar ningún documento mientras se realiza el inventario.
4. Contador de costos traslada listado de existencias a Auxiliar de contabilidad y auxiliar de almacén.
5. Auxiliar de contabilidad y auxiliar de bodega proceden a contar en forma ordenada el 100% de los artículos que se encuentran en el almacén.
6. Auxiliar de contabilidad y auxiliar de bodega cuadran el listado con el conteo efectuado para su tabulación, los listados deben estar firmados por ambos.
7. Auxiliar de contabilidad y auxiliar de bodega tabulan los datos (comparar los datos del sistema contra los datos físicos del conteo)
8. Auxiliar de contabilidad y auxiliar de bodega determinan diferencias obtenidas de la tabulación y se verifican contando de nuevo por ambos.
9. Auxiliar de contabilidad y auxiliar de bodega determinan las diferencias finales encontradas después de los dos conteos realizados.
10. El auxiliar de contabilidad elabora un acta administrativa, con el informe de lo acontecido en la toma física de inventarios y las acciones a tomar, la cual va firmada por los participantes, la gerencia administrativa y la gerencia general. Se adjunta los papeles de trabajo utilizados.



Fuente: Elaboración propia

Procedimiento: Posterior al conteo físico.

1. Gerente administrativo recibe de auxiliar de contabilidad el reporte de diferencias de toma física de inventario.
2. Gerente administrativo, solicita al contador de costos investigar ingresos, salidas, devoluciones, correcciones, etc., una vez encontrados los errores elaboran un reporte de aclaraciones, anexando los soportes respectivos.
3. Contador de Costos elabora una propuesta de las acciones a seguir, con relación a las diferencias determinadas y traslada al gerente administrativo.
4. Gerente administrativo analiza las diferencias determinadas en la toma de inventarios y su incidencia en las cifras de los estados financieros.
5. Si las diferencias determinadas exceden el 1% del costo del inventario el gerente administrativo solicita facturación de faltante a nombre de los responsables de inventario.
6. Si las diferencias determinadas no exceden el 1% del costo del inventario el gerente administrativo se autoriza ejecutar los ajustes.
7. Contador de costos imprime el listado de productos en existencia ya ajustado y compara el listado de productos en existencia, ya ajustado por el departamento de contabilidad, contra el listado final firmado por los participantes en la toma de inventarios, para verificar que no existan diferencias.
8. Contador de costos archiva los documentos de respaldo del inventario final debidamente firmado por los participantes.



Fuente: Elaboración propia

#### **4.4 Viabilidad de la propuesta**

Debido a que el proyecto se encuentra enfocado a la elaboración de un manual de procedimientos en el área de inventarios, la empresa cuenta con los recursos tecnológicos, tales como computadoras, impresoras, correo electrónico, teléfono, etc., necesarios para la elaboración con la debida autorización de gerencia.

#### **4.5 Recursos**

##### Recurso humano

El contador general y el jefe de almacén de la empresa La Moderna de Guatemala, S.A., serán los responsables de dar la inducción del presente documento; sin embargo, necesita la participación del personal involucrado dentro del proceso.

##### Recurso físico

Para promover este manual, el contador general y el jefe de almacén lo deben de realizar en las instalaciones que ocupa la empresa La Moderna de Guatemala, S.A.

##### Recursos Financieros

Debido a que la empresa cuenta con el personal necesario para la implementación del manual, así como los recursos y materiales necesarios, no se considera que el recurso financiero sea de importancia material.

**Cronograma de Actividades**  
**Práctica Empresarial Dirigida – PED –**  
**Empresa La Moderna de Guatemala, S.A.**

**Cronograma de Actividades**  
 Semanas del 09 de abril al 21 de agosto 2011

	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Inicio de PED																				
2	Primera visita a empresa: presentación																				
3	Segunda visita a empresa: entrevistas con el personal																				
4	Entrega de diagnóstico integral																				
5	Revisión con tutor de diagnóstico integral																				
6	Entrega plan de práctica																				
7	Revisión con tutor de plan de práctica																				
8	Tercera visita a empresa: aplicación de cuestionarios y entrevistas																				
9	Primera revisión de práctica con tutor																				
10	Cuarta visita a empresa: observación directa de procesos en área de inventarios																				
11	Segunda revisión de práctica con tutor																				
12	Entrega de borrador de informe																				
13	Preparación final																				
14	Entrega final del informe																				

## Conclusiones

1. El control interno del área de inventarios no es adecuado, debido a que los procedimientos de cada proceso no están establecidos por escrito, lo anterior ha ocasionado pérdidas y descontrol en el inventario.
2. No existe una política definida para la toma física de los inventarios, por lo que al realizarlos no ha existido uniformidad en los procesos por falta de lineamientos.
3. Existen devoluciones de producto terminado, efectuadas por los clientes a la bodega por los motivos siguientes: caducidad, producto contaminado y cambio de producto, para lo cual no existe definido un procedimiento de control y registro en el sistema computarizado.
4. En los conteos físicos de producto terminado que se realizan en forma mensual, se han determinado diferencias entre lo físico y lo que reporta el sistema computarizado, lo que provoca que la administración no tenga confianza en la custodia eficaz del inventario físico y el registro adecuado en el sistema de inventarios.
5. La capacidad actual de producción instalada, limita el crecimiento de las ventas y la competitividad de la compañía, lo que provoca que no se optimicen los costos de producción y distribución, disminuyendo la rentabilidad.

## **Recomendaciones**

1. Implementar en el menor tiempo posible, el manual de procedimientos que se adjunta como propuesta para mejorar el control interno del área de inventarios y así evitar pérdidas y mejorar los controles.
2. Seguir los lineamientos indicados en el manual de procedimientos adjunto, de tal forma que al momento de realizar el inventario físico por parte del personal responsable, exista uniformidad en los procesos antes, durante y después de los conteos.
3. Llevar a cabo un proceso automatizado de control y registro de las devoluciones efectuadas por los clientes a bodega, por medio del cual se identifique con facilidad a qué concepto corresponde cada devolución.
4. Utilizar el manual como una herramienta para fortalecer el control interno del área de inventarios, y con ello disminuir el riesgo que existan diferencias al momento de realizar los conteos físicos.
5. Desarrollar un proyecto de inversión que cubra las expectativas del crecimiento sostenido en ventas que ha tenido la compañía, y con ello ser más competitiva en su rama y generar mayor rentabilidad.

## Referencias

- Fleitman, J. (2008). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Editorial Paz México. [http://books.google.com/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA81&dq=evaluacion+integral+para+implementar+modelos+de+calidad&hl=es&ei=Mg-aTc7NIabh0gGr6OHkCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA81&dq=evaluacion+integral+para+implementar+modelos+de+calidad&hl=es&ei=Mg-aTc7NIabh0gGr6OHkCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. (1998) Organización De Empresas, Análisis Diseño Y Estructura. (Única Edición). España: Editorial Mc Graw Hill.
- Gómez Ceja. (1997). Sistemas Administrativos, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, IASB. (2009). Norma Internacional de Información Financiera. (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades Numero 13 (Única Edición) London, Reino Unido: CPI William Clowes Beccles.
- Congreso de La República de Guatemala. (1,992) Ley Del Impuesto Sobre La Renta, Decreto número 26-92.
- Congreso de La República de Guatemala. (1,992) Ley Del Impuesto Al Valor Agregado, Decreto número 27-92.

## **Anexos**

Anexo 1  
Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Se tienen establecidas la misión, visión y objetivos.</li> <li>●La estructura organizacional está definida por un organigrama.</li> <li>●Cuenta con políticas administrativas y de operación.</li> <li>●Los presupuestos se establecen por Indicadores de gestión y operación.</li> <li>●Las ventas son realizadas por pre-venta para aprovechamiento de costos.</li> <li>●Sistemas integrados de información.</li> <li>●Pertenece a Grupo Transnacional que cotiza en la bolsa Mexicana</li> <li>●Economía de escala en compras de materia prima.</li> <li>●Materia prima de alta calidad con propiedades alimenticias diferentes a la competencia.</li> <li>●Calidad del producto que se comercializa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Incrementar la participación en el mercado de los productos que comercializa.</li> <li>●Proyección de inversión en maquinaria y equipo para incrementar volúmenes de producción y disminuir costos.</li> <li>●Mejorar logística de distribución.</li> <li>●Capacitación constante a todo el personal.</li> <li>●En proceso de certificación de normas de calidad alimenticia y seguridad en la cadena de suministro.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Los pedidos no son despachados en tiempo.</li> <li>●Se negocian cambios o devoluciones que no se entregan con los pedidos.</li> <li>●Los clientes rechazan pedidos cuando no se cumplen con todos los términos de la negociación</li> <li>●Falta de capacitación a personal de ventas y distribución en políticas y procedimientos.</li> <li>●Desfases de Inventario físico con sistema.</li> <li>●Rotación inadecuada de inventarios</li> <li>●Contaminación de inventarios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Diversidad de marcas de pastas en el mercado.</li> <li>●Contrabando de productos de México a precios bajos.</li> <li>●Robos de mercadería en ruta de entrega al cliente.</li> <li>●Incremento en costos energéticos.</li> <li>●Incremento en costos de combustible utilizado para distribución</li> </ul>

## Anexo 2 “A”

### ACTA ADMINISTRATIVA No. CONTA GUATEMALA 053

En la ciudad de Guatemala, siendo las Trece Horas con Quince minutos del día viernes quince de Julio del año dos mil once, se reunieron en las instalaciones de de Productos Alimenticios La Moderna de Guatemala. S.A., para realizar inventario de la Bodega de Producto Terminado, personal de almacén y personal de contabilidad para dejar constancia de lo siguiente:

PRIMERO: Se realizo el respectivo corte de formas, siendo los últimos documentos:

- Ultima factura serie 1 2457 y la ultima a utilizar serie 1 2458

SEGUNDO: Se elaboró el conteo cíclico en el sistema Baan, el cual consiste en bloquear los stocks de los artículos a contar para evitar cualquier tipo de movimientos mientras se hace el inventario.

TERCERO: Se formo dos grupos para realizar la toma física del inventario en la bodega de Producto Terminado.

CUARTO: Se procedió a comparar los conteos por parte de contabilidad y el personal asignado por el encargado de bodega, dando un faltante de Q. 107,421.00

QUINTO: Se solicitó al personal de almacén las explicaciones para cada uno de los casos, a lo que expusieron lo siguiente:

- Se determinó una diferencia faltante del producto pluma a granel de 25 libras, en el ingreso número 2114 del 30 de junio del presente año, el departamento de producción efectuó el ingreso de producto terminado por 60 bolsas las cuales físicamente no ingresaron al almacén de producto terminado
- Se determinó una diferencia faltante del producto cabellin pre cortado marca Cora 30/180, se enviaron 215 cajas al cliente y se facturaron 200 cajas.
- Se observó que la bodega estaba desordenada que existía un mismo tipo de producto en diferentes lugares.

SEXTO: Se autorizó por Dirección Administrativa y Dirección General elaborar los ajustes respectivos.

SEPTIMO: No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente acta en el mismo lugar y fecha siendo las 18:00 horas con Treinta y Cinco minutos, firmando de conformidad quienes intervinieron en ella.

## Anexo 2 “B”

LA MODERNA DE GUATEMALA, S.A.  
INVENTARIO FISICO AL 15 DE JULIO DE 2,011  
ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

Artículo	Descripción	Unidad de Medida	Existencia en Unidades		Diferencias		Costo Estándar	Monto en Quetzales	
			Teórico	Físico	Faltantes	Sobrantes		Faltante	Sobrante
<b>Familia artículos: 001001 Pasta Moderna</b>									
3010003	CODO 4 LA MODERNA 40/200 GRS	Cajas	891	891					
3010004	CODO 3 LA MODERNA 42/200 GRS	Cajas	1,574	1,574					
3010005	CARACOL 2 MODERNA 50/200 GRS	Cajas	348	348					
3010006	CARACOL 3 MODERNA 42/200 GRS	Cajas	966	966					
3010007	CARACOL 4 MODERNA 30/200 GRS	Cajas	768	768					
3010008	CODO 2 MODERNA 50/200 GRS	Cajas	417	417					
3010009	CODO 2 MODERNA 20/450 GRS	Cajas	393	393					
3010010	ENTREFINO LA MODERNA 30/180GRS	Cajas	1,404	1,404					
3010012	ESPIRAL MODERNA 40/200 GRS	Cajas	184	184					
3010013	FETUCCINE LA MODERNA 60/200 GR	Cajas	156	156					
3010014	ESPAGUETI MODERNA 20/450 GRS	Cajas	638	638					
3010015	ESPAGUETI LA MODERNA 60/200 GR	Cajas	367	367					
3010016	MOÑO/CORBATA MODERNA 30/200 G	Cajas	1,166	1,166					
3010017	NIDO PELO ROSCA MODERNA 30/180	Cajas	860	860					
3010019	MACARRON MODERNA 40/200 GRS	Cajas	1,492	1,492					
3010020	PLUMA LA MODERNA 42/200	Cajas	197	197					
3010021	TORNILLO LA MODERNA 36/200	Cajas	761	761					
3010024	FIDEO CABELLO ANGEL MODE20/200	Cajas	662	662					
3010025	KIDS ANIMALES DLA SELVA 20/200	Cajas	81	81					
3010027	LASAGNA DE LUIGI 12/453 GRS.	Cajas	124	124					
3010029	MACARRON CORTO MODERNA 20/200	Cajas	636	636					
3010030	MOÑITO LA MODERNA 20/200	Cajas	269	269					
3010035	FETUCCINE LA MODERNA 20/200 GR	Cajas	600	600					
3010039	TORNILLO LA MODERNA 30/200	Cajas	194	194					
3010044	ESPAGUETI MODERNA 60/200 CAJA	Cajas	100	100					
3010045	CODO 3 MODERNA 42/200 CAJA	Cajas	110	110					
3024011	CODO 3 MODERNA 5 LIBRAS	Bolsa	2,195	2,195					
3024015	ESPAGUETI MODERNA 5 LBS	Bolsa	2,940	2,940					
<b>Familia artículos: 001002 Pasta Cora</b>									
3011003	CABELLIN PRECORTADO CORA 30/18	Cajas	315	300	(15)		561	(8,421)	
3011004	CARACOL 5 CORA 30/200 GRS	Cajas	263	263					
3011005	CARACOL 3 CORA 42/200 GRS	Cajas	200	200					
3011008	CODO 4 CORA 40/200 GRS	Cajas	280	280					
3011009	CODO 2 CORA 50/200 GRS	Cajas	251	251					
3011014	PLUMA CORA 42/200 GRS	Cajas	300	300					
								(8,421)	
<b>Familia artículos: 001003 Pasta Granel</b>									
3024004	CARACOL 2 GRANEL 25 LBS	Bolsas	925	925					
3024006	PLUMA GRANEL 25 LBS	Bolsas	1,575	1,515	(60)		750	(45,000)	
3024007	CODO 3 GRANEL 25 LBS	Bolsas	8,550	8,550					
3024020	FIDEO 0 TOSTADO A GRANEL 44LBS	Bolsas	176	176					
3024022	CARACOL 4 GRANEL 25 LBS	Bolsas	1,550	1,550					
3024023	ESPIRAL A GRANEL 25 LBS	Bolsas	775	703	(72)		750	(54,000)	
								(99,000)	
<b>DIFERENCIA TOTAL</b>								<b>(107,421)</b>	

### Anexo 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA LA MODERNA DE GUATEMALA AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA OBJETO DE ESTUDIO: POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROL						
		RESPUESTA			OBSERVACIONES	
		SI	NO	N/A		
1	¿Existe políticas generales y particulares?					
2	¿Quién es el responsable de elaborar las políticas y cómo las hace?					
3	¿Quién aprueba las políticas?					
4	¿Quién resuelve dudas en su interpretación?					
5	¿Se encuentran las políticas por escrito?					
6	¿Son claras y precisas?					
7	¿En qué niveles se dan a conocer?					
8	¿Se conocen las políticas en donde deben de ser aplicables?					
9	¿Hay políticas generales y específicas por área?					
10	¿Con qué frecuencia se violan las políticas establecidas?					
11	¿Sirven las políticas como normas generales de la empresa?					
12	¿Se utilizan los presupuestos?					
13	¿Qué tipo de presupuestos son utilizados?					
14	¿Son rígidos o flexibles en función de los planes a corto, mediano y largo plazo.?					
15	¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?					
16	¿Se analizan y explican las variaciones importantes?					
17	¿Conoce cada área su presupuesto asignado en el presente año?					
18	¿Lo consideran los responsables lo suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?					
19	¿Están definidos los objetivos por áreas, funciones, programas procesos proyecto y actividad?					
20	¿Existe un proceso definido para la determinación de los objetivos y programas?					
21	¿Hay controles establecidos por el seguimiento de planes, programas y proyectos?					
22	¿Quién los define?					
23	¿Cómo los define?					
24	¿Están actualizados y funcionan?					
25	¿Hay alguna área específica responsable del control interno?					
26	¿Qué tipo de control existe?					
27	¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?					
28	¿Hace falta más controles que garanticen productividad?					

## Anexo 4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA LA MODERNA DE GUATEMALA AREA: GERENCIA ADMINISTRATIVA OBJETO DE ESTUDIO: POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROL						
		RESPUESTA				OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
29	¿Cuenta con un manual de procedimientos?					
30	¿Son actualizados periódicamente?					
31	¿Quiénes son los responsables de elaborar y actualizar los procedimientos?					
32	¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?					
33	¿Son adecuados y suficientes?					
34	¿Deben ser modificados y optimizados?					
35	¿Se dispone de infraestructura necesaria para el desarrollo de procedimientos?					
36	¿Se desarrolla la actualización de los procedimientos por medio de simplificación modernización y estandarización?					
37	¿Incluyen los procedimientos todas las formas mencionadas en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llenado?					
38	¿Se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección para el desarrollo de los procedimientos?					
39	¿Tienen diagramas de flujos los procedimientos elaborados?					
40	¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?					
41	¿Cómo se les dan a conocer?					
42	¿Existen procedimientos mecanizados.? ¿Cuáles?					
43	¿Se realizan estudios con la finalidad de analizar qué procedimiento es posible mecanizar?					
44	¿Fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa las formas de registro y de control?					
45	¿Está contemplado en los manuales de procedimientos el llenado y control de formas?					
46	¿Se cuenta con un catalogo de formas?					
47	¿Con que frecuencia se actualiza el catalogo de formas?					
48	¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas?					
49	¿Incluyen instructivos, responsables políticas de operación terminología, áreas de aplicación los procedimientos?					
50	¿Tienen formatos prediseñados para su aplicación los procedimientos?					
51	Se cuenta con Catálogo de cuentas y esta actualizado?					
52	Usa el cliente asientos repetitivos o pólizas fijas para el registro de sus operaciones mensuales?					
53	Se preparan y entregan a la dirección del negocio mensualmente Estados Financieros?					
54	Existe segregación de funciones entre las personas que manejan el efectivo y cuentas por cobrar?					
55	Están autorizadas por el Consejo de Administración todas las cuentas bancarias, así como las combinaciones de firmas que se requieren?					
56	Están registradas en libros todas las cuentas bancarias que existen a nombre de la compañía.					

## Anexo 5

<b>UNIVERSIDAD PANAMERICANA</b> <b>PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA</b> <b>LA MODERNA DE GUATEMALA</b> <b>ÁREA: FINANCIERA</b> <b>OBJETO DE ESTUDIO: ESTRUCTURA, REGISTROS Y CONTROL</b>						
		RESPUESTA			OBSERVACIONES	
		SI	NO	N/A		
57	Se registran en todos los casos las transacciones de caja, en la fecha en que se recibe el efectivo o se emiten los cheques?					
58	Se hacen los pagos unicamente contra comprobantes aprobados?					
59	Son reportados oportunamente al Departamento de Contabilidad Todos los ingresos o cobranzas miceláneas (tales como ventas de desperdicio, intereses sobre inversiones, etc.), ?					
60	Se realiza Los Estados Financieros comparativos con el año anterior?					
61	Es aprobado por algún funcionario responsable el pago de las facturas?					
62	Se deja evidencia de la verificación de los precios de compra, condiciones de crédito, corrección aritmética, descuentos, etc.					
63	Se hacen arqueos sorpresivos? Periodicidad, resultados o diferencias					
64	Existe una persona que: - Determine los impuestos que deben causarse - Autorice la presentación de declaraciones - Vigile el cumplimiento de obligaciones fiscales					
65	Se tienen calendarizadas las obligaciones fiscales y monitoreado su cumplimiento?					
66	Son las declaraciones de impuestos: - Preparadas con los datos de la contabilidad - Conciliadas contra registros contable - Presentadas oportunamente?					
67	Existe archivo completo y ordenado de: - Declaraciones y comprobantes de su presentación y/o pago - Requerimientos fiscales					
68	Se cuenta con contratos de trabajo individuales y colectivos?					
69	Son autorizadas por escrito las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones y sus modificaciones, ?					
70	Son debidamente verificadas las nominas con respecto a horas, salarios, cálculos, etc.?					
71	Expedientes personales con documentación completa?					
72	Se tiene la política de obligar a todos los empleados a tomar sus vacaciones anuales y sus fuciones son asignadas a otras personas?					
73	Qué tipos de evaluación del desempeño tienen en práctica?					
74	Cuál es el índice de rotacion del recurso Humano de la organización?					
75	Se tiene manual de descripción de puestos?					
76	Se tienen programas de capacitación para todas las áreas?					
77	Cuál es el metodo de evaluación que los programas de capacitación cumplan con su objetivo?					
78	Cuenta la compañía con libro de salarios actualizado?					

Anexo 6

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE ALMACÉN DE PRODUCTO  
TERMINADO**

1. **¿Describa cuál es el procedimiento cuando ingresa un furgón de Producto Terminado?**
  
2. **¿Qué documentos se revisa al momento de la descarga?**
  
3. **¿Cómo se coteja el producto que están descargando para verificarlo con la cantidad que nos dice la factura?**
  
4. **¿Se realiza alguna supervisión del producto cuando están efectuando la descarga?**  
  
SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique brevemente?
  
5. **¿Cómo se reporta el faltante o producto dañado, que se detecte al momento de estar descargando?**
  
6. **¿Cómo se realizan los ingresos de Producto Terminado, de producción al almacén de Producto Terminado?**

Anexo 7

***CUESTIONARIO PARA LA PERSONA QUE REGISTRA LOS MOVIMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO AL SISTEMA DE INVENTARIOS***

1. *¿Existe documentos pre-numerados de Ingreso de producto terminado?*  
*SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Qué contienen?*
  
2. *¿Se efectúan los ingresos al sistema al momento de la confirmación de la descarga de producto terminado?*  
*SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?*
  
3. *¿Describa resumen cómo realiza el ingreso del Producto Terminado al sistema?*
  
4. *¿Qué control se realiza para verificar que la existencia del sistema cuadre con el inventario físico?*