

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Implementación de costeo de panificadora Monrod
(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Leslie Paola Monzón Rodenas

Guatemala, julio 2014

Implementación de costeo de panificadora Monrod
(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Leslie Paola Monzón Rodenas

Licenciada Diana Monterroso (**Tutor**)

Licenciada Lisbeth Masek (**Revisor**)

Guatemala, julio 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez Bracamonte de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinador

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

Lic. Manuel Arrazola

Examinador

Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera

Examinador

Licda. Patricia Nájera

Examinador

Licda. Diana Monterroso

Asesor

Licda. Lisbeth Masek

Revisor

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

REF.:C.C.E.E.00113.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 25 DE NOVIEMBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Diana Fabiola Monterroso Urriola tutora y la Licenciada Lisbeth Helena Masek Sánchez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE COSTEO DE PANIFICADORA MONROD", presentado por la estudiante Leslie Paola Monzón Rodenas y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0714 de fecha 29 de Agosto del 2013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.


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



Diana Fabiola Monterroso Urriola

Contador Público y Auditor

8ª calle 14-36 Zona 7, Colonia Quinta Samayoa

profesorupana@gmail.com

24734956 – 53124298

Guatemala, 01 de diciembre de 2012

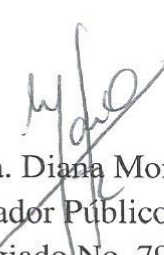
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Respetables Señores:

Con relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) denominada: **“Implementación de costeo de Panificadora Monrod”**, realizada por **Leslie Paola Monzón Rodenas**, estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; por este medio informo que he finalizado dicha labor en la cual observé que el trabajo realizado cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana, a efecto pueda ser sometido al Examen Técnico Profesional.

La citada práctica obtuvo una calificación de 75 puntos, de conformidad con los aspectos técnicos y académicos evaluados.

Atentamente,



Licda. Diana Monterroso Urriola
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 7925

Lisbeth Helena de Jesús Masek Sánchez
Licenciada en Informática y Administración de Recursos Humanos
lizbeth_masek@yahoo.com

Guatemala, 7 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores,

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **"Implementación de costeo de Panificadora Monrod."** realizado por Leslie Paola Monzón Rodenas, Carné No. 1013129, estudiante de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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


Licda. Lisbeth Masek



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

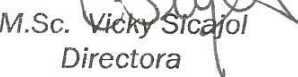
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 183.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante MONZÓN RODENAS LESLIE PAOLA, con número de carné 1013129, aprobó con 78 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 veintinueve días del mes de agosto del año dos mil trece.

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Dra. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Aspectos históricos de la empresa	1
1.2 Estructura organizacional	2
1.3 Información general	4
1.4 Planteamiento del problema	6
1.5 Justificación	6
1.6 Pregunta de investigación	6
1.7 Objetivo	7
1.7.1Objetivo general	7
1.7.2Objetivos específicos	7
1.8 Diseño de formas e informes	7
1.9 Alcances y límites	8
1.10Marco teórico	8
Capítulo 2	
2. Metodología	13
2.1 Tipo de investigación	13
2.2 Sujetos de la investigación	13
2.3 Muestra	13
2.4 Técnicas de investigación	14
2.5 Procedimientos de la investigación	15
2.6 Aporte esperado	15

Capítulo 3	
3.1 Resultados y Análisis de la Investigación	16
3.2 Análisis de la investigación	16
3.3 Resultados de la investigación	18
Capítulo 4	
4.1 Propuesta de solución a la problemática	32
4.1.1 Introducción	32
4.1.2 Hoja técnica de costos estándar para pan francés (200 filas * 8 unidades producción diaria)	34
4.1.3 Hoja técnica de costos estándar para pan dulce o de manteca (240 unidades producción diaria)	35
4.1.4 Técnica de costos estándar para pan tostado (240 unidades producción diaria)	36
Hoja de control de tiempo (para actividades del panadero)	38
Hoja técnica para órdenes de trabajo (por vendedor)	41
Flujograma 1	44
Diagrama del Proceso de Compras	44
Requisición de materias primas para producción (de dos semanas)	45
Orden de compra	46
Registro de entrada de materiales a bodega	48
Control de inventario de materia prima	49
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas	55
Anexos	56

Contenido de cuadros e ilustraciones

Cuadro 1	Industrias Monrod Balance General al 31/12/2012	25
Cuadro 2	Industrias Monrod Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012	26
Cuadro 3	Hoja técnica de costos estándar para pan francés	34
Cuadro 4	Hoja técnica de costos estándar para pan dulce o de manteca	35
Cuadro 5	Hoja técnica de costos estándar para pan tostado	36
Cuadro 6	Hoja de control de tiempo (para actividades del panadero)	38
Cuadro 7	Hoja técnica para órdenes de trabajo (por vendedor)	41
Cuadro 8	Requisición de materias primas para producción (de dos semanas)	45
Cuadro 9	Orden de compra	46
Cuadro 10	Registro de entrada de materiales a bodega	48
Cuadro 11	Control de inventario de materia prima	49

Contenido de anexos

Anexo 1	Cuestionarios utilizados en entrevistas	58
Anexo 2	Proyección de la producción estimada a la capacidad máxima	59
Anexo 3	Otros productos que se pueden fabricar con la capacidad instalada	60

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la empresa Panificadora Monrod cuyo giro de negocio es la producción, distribución y venta de todo tipo de pan popular y pasteles por mayor y menor.

Este negocio surgió como un proyecto familiar con la idea involucrar a todos los que tenían disponible el tiempo en la familia y después llevar la empresa a otro nivel en el que pudieran incorporarse terceras personas.

Inicialmente para comprar todo lo necesario para el funcionamiento del negocio se hizo un préstamo y una persona recibió capacitación sobre la elaboración de los productos en una institución calificada en el tema.

Se dieron directrices y asignaciones específicas a dos miembros de la familia para iniciar operaciones, con el paso del tiempo se dan cuenta que es necesario implementar diversos controles y apoyos para lograr tener control de la panificadora y volverlo rentable a largo plazo.

Introducción

En la actualidad existen muchas herramientas administrativas, contables y tecnológicas que le permiten a cualquier tipo de negocio tener controles exactos en cuanto a los costos de producción y precios de venta.

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa relativamente nueva en el mercado guatemalteco, con un modelo de negocio familiar orientado al crecimiento e incorporación de terceras personas.

Se identificó que primordialmente debe atenderse la necesidad de obtener información exacta en cuanto a los costos de producción.

Hoy día el sistema de costos debe conocer las funciones de un negocio, incluyendo producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente, debido a que es muy difícil tomar decisiones sin las adecuadas herramientas de información que la administración necesita para la toma de decisiones.

La presente investigación se desarrolló de la siguiente manera:

Capítulo 1 - De la empresa: en este capítulo se tratan los aspectos fiscales e históricos, describe la estructura organizacional conjuntamente con otra información general, se incluye el planteamiento del problema, pregunta medular, objetivos y alcances de la investigación, así como el marco teórico.

Capítulo 2 - Metodología: se describen los tipos y sujetos de investigación, las técnicas utilizadas, los procedimientos y el aporte esperado.

Capítulo 3 - Resultados y análisis de la investigación: se trata ampliamente el análisis de los resultados.

Capítulo 4 - Propuesta de solución a la problemática: se presentan los instrumentos y cuadros propuestos para solventar la problemática tratada.

Capítulo 1

De la empresa

1.1 Aspectos históricos de la empresa

Panificadora Monrod es una pequeña empresa que se dedica a la producción y distribución de pan popular y pasteles.

Inició sus operaciones en 2007, sin embargo no logra obtener los resultados deseados en cuanto a rentabilidad, además a que no cuentan con un proceso que los guíe a realizar sus operaciones, no hay controles ni procedimientos.

En junio de 2010 los dueños se propusieron invertir nuevamente y hacer los cambios necesarios en el negocio para lograr que sea una empresa familiar de éxito y que genere empleos otras personas de forma directa e indirecta.

En la actualidad la operación se financia en un gran porcentaje a través de aportes que hacen los propietarios los que se registran como aportes y no como préstamos.

Al realizar proyecciones de ventas se logra determinar que éste es un buen negocio y que las probabilidades de éxito son altas, a pesar de la creciente competencia para este sector productivo y se obtiene una muy buena respuesta por parte del consumidor en cuanto al precio, sabor y calidad de los productos.

Los primeros cuatro meses los resultados fueron buenos porque el flujo de efectivo fue suficiente para desarrollar sus actividades sin necesitar que los dueños del negocio tuvieran que inyectar dinero.

Para este caso, se aplicó un análisis FODA que permitió visualizar la problemática de la empresa, se consideraron las áreas contables, costos, procesos administrativos, distribución y mercadeo. Se concluyó que uno de los principales problemas es la correcta determinación del costo de los productos, que será a través de fortalecer el departamento de producción, al elaborar una hoja técnica que permita determinar el costo de cada variedad de productos que tienen a la venta.

1.2 Estructura organizacional

La empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como pequeño contribuyente con inicio de operaciones el 17 de octubre de 2008. También se encuentra inscrita en el Registro Mercantil y cuenta con su patente de empresa en donde se detalla el objeto de la misma. La empresa tiene junta directiva, un gerente general, un gerente de operaciones, un supervisor de bodega y producción, un jefe de ventas, un panificador y tres vendedores ruteros.

El Gerente general es el encargado de la planificación y dirección de todas las actividades y operaciones para atender las necesidades de productos y servicios que tengan los clientes, administra los ingresos, egresos y costos, velando por las funciones de mercadeo, ventas y producción al liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.

Es responsable de la buena marcha de la empresa, con utilidades dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos por la administración superior. Tiene a su cargo todas las gerencias y jefaturas de la empresa.

1. El Gerente de operaciones es el encargado de desarrollar y adoptar nuevas tecnologías para el proceso de elaboración de alimentos, fórmula, nuevos productos alimenticios, valorar y mejorar el poder nutritivo de los alimentos, logrando así un buen aprovechamiento de las fuentes alimenticias y al menor precio posible (eficiencia y eficacia).

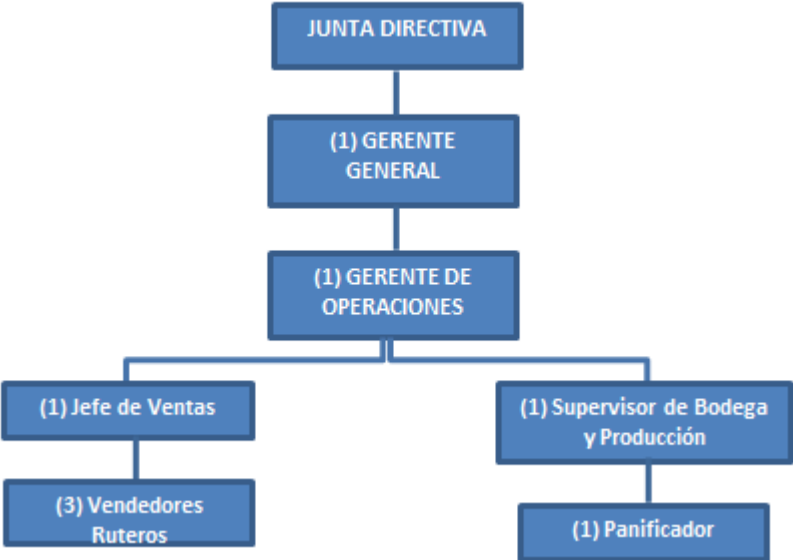
El Supervisor de bodega y producciones es el encargado de controlar y registrar los movimientos de materiales de la bodega (entradas y salidas), además de proporcionar a los panificadores de forma racionada, ordenada y oportuna materiales para la elaboración de los productos. Tiene a su cargo a los panificadores y demás trabajadores de producción y de forma indirecta a cualquier otro empleado debajo de su línea jerárquica.

El Jefe de ventas es el encargado de buscar nuevas rutas, nuevos clientes y organizar las rutas de distribución de los productos de la forma más rápida y efectiva posible para satisfacción de los clientes. Registra, controla y organiza el listado de los clientes de la empresa con los datos que proporcionen los mismos. Controla y registra el total del producto vendido día con día y calcula las comisiones por vendedor.

El Panificador es el encargado de producir todo tipo de pan, pasteles y derivados con la más alta calidad, presentación e higiene para satisfacer las necesidades de los clientes.

El vendedor rutero, es el encargado de repartir y suministrar los productos a los clientes en tiendas y casas, garantizar, monitorear y proporcionar la atención necesaria para conservar a los clientes y ampliar la cartera.

El organigrama de Panificadora Monrod cuenta con ocho empleados y es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

1.3 Información general

1.3.1 Actividad principal

Panificadora Monrod es una pequeña empresa de transformación dedicada a la industria de la panificación, repostería y los derivados que de ella se obtienen. La producción está orientada a la elaboración de pan popular y especial, así como a la pastelería en sus diferentes presentaciones. La actividad se lleva a cabo en instalaciones propias.

1.3.2 Servicio

El objetivo es proveer a sus clientes con producto de alta calidad, cuidando la higiene en la elaboración de los mismos y buscando medios de distribución adecuados que permitan diferenciarse de la competencia, entre sus productos se encuentran los siguientes:

Pan francés, pirujos, pan dulce (de manteca y tostado), galletas (desabrido) y pasteles populares.

Para todos los casos se hace la distribución del producto en motocicletas adaptadas específicamente para ese motivo (con carretones), cumpliendo con el control de calidad e higiene y seguridad, tanto para el empleado como para el cliente.

Los productos tienen precios que compiten con otras panificadoras que fabrican productos similares, sin que tengan la calidad y el sabor del pan de Panificadora Monrod.

La venta de sus productos se hace en tiendas y abarroterías que cumplan con los requisitos de higiene y puerta a puerta en casas particulares.

1.3.2.1 Pan popular y especial

- Elaborado con la fórmula de Panificadora Monrod, que le permite la distinción en el sabor y calidad del producto.

1.3.2.2 Repostería

- Excelente presentación y sabor en sus pasteles. El resultado de este producto es gracias a la selección de las frutas que se compran para la elaboración de las jaleas y el adorno de los pasteles.
- Creatividad en la elaboración de los mismos.
- Pasteles para toda ocasión.

1.3.3 Características

- La empresa se orienta a la producción en un 60% pan popular, un 10% pan especial y un 30% a la repostería.
- La actividad de la empresa comprende el proceso productivo y la distribución a través de venta directa a los clientes en el local o mediante distribución por medio de servicio a domicilio, para lo cual cuenta con tres unidades preparadas para la adecuada distribución del producto.

1.3.4 Aspectos fiscales

Panificadora Monrod está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria como pequeño contribuyente. Está bajo el régimen del artículo 15 del decreto 4-12 Ley Anti evasión, “Tarifa del Impuesto del Régimen de Pequeño Contribuyente. La tarifa aplicable en el Régimen de Pequeño Contribuyente será de cinco por ciento (5%) sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestación de servicios que obtenga el contribuyente inscrito en éste régimen, en cada mes calendario”. A éste régimen no le aplica presentación de declaraciones trimestrales de Impuesto sobre la Renta, Impuesto de Solidaridad o declaración anual del Impuesto Sobre la Renta.

La empresa cuenta con ocho trabajadores y no se encuentra inscrita como patrono en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

1.4 Planteamiento del problema

La carencia de un sistema adecuado de costeo impide la proyección o estimación de recursos necesarios para el programa de producción, lo que incide en costos de producción más elevados al hacer compras de emergencia o requerir financiamiento para ello.

1.5 Justificación

Debido a que en la empresa no existe un sistema de costos que permita obtener información verídica, exacta y fiable de los insumos, mano de obra y otros gastos en que se incurre en la elaboración de pan y pasteles, no se puede precisar con exactitud si el precio de venta genera las utilidades esperadas, de la misma forma, no se puede contar con un registro adecuado de los insumos y productos que existen en el inventario con sus costos.

1.6 Pregunta de investigación

¿Qué sistema se puede utilizar para establecer el costo real por unidad producida de pan popular manteniendo el volumen de producción actual?

1.7 Objetivo

1.7.1 Objetivo general

Determinar las deficiencias que existen en el control de inventario de materia prima enfocado en la utilización y rendimiento de estos elementos en la elaboración del pan y pasteles, con el propósito de obtener la información necesaria y proponer las soluciones que permitan conocer el costo total que representa la elaboración de cada variedad de pan, asignar de forma acertada y exacta, los precios de venta para cada variedad de pan y así, obtener las utilidades requeridas para mantener un flujo constante de efectivo necesario para que la empresa cumpla con los compromisos contraídos con proveedores, empleados y otras entidades comerciales y financieras.

1.7.2 Objetivos específicos

- Establecer un sistema de costo estándar.
- Lograr un registro individual y actualizado de los costos por variedad de producto.
- Implementar este modelo a otros productos y sub productos afines.

1.8 Diseño de formas e informes

Se diseñará una hoja de costos en donde se detallen cada uno de los insumos utilizados y para apoyar esta tarea se harán diagramas de proceso que garanticen que se toma en cuenta todo (insumos, mano de obra, utilización del equipo) que será el inicio de la preparación del costeo, se determinará el costo de cada una de las variedades de producto que ofrece Panificadora Monrod a sus clientes.

1.9 Alcances y límites

1.9.1 Alcances

El presente trabajo se enfocará en el rubro de costos e inventarios.

1.9.2 Límites

Dentro del marco de la revisión a realizarse, no habrá límites a la Práctica Empresarial Dirigida pues la empresa está dispuesta a proporcionar la información que se solicite así como la fórmula que utilizan para la elaboración de sus productos.

1.10 Marco teórico

1.10.1 Contabilidad de costos

“Rama de la contabilidad que trata de la clasificación, contabilización, distribución, recopilación e información de los costos corrientes y en perspectiva.” (Kohler Erickpág 41).

1.10.2 Costos directos

“Son los costos relacionados con un objeto del costo en particular que pueden identificarse de manera económicamente factible en cuanto a costo se refiere.” (Horngren, 2007 p. 98).

1.10.3 Costos indirectos

Son los costos relacionados con el objeto de costo particular que no pueden identificarse a ese objeto de manera factible. Una forma conveniente de asignar estos costos consiste simplemente en asignarlos en proporción a las horas de mano de obra directa empleadas por cada producto.

1.10.4 Costo histórico

“Son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una de las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo y para los costos indirectos.” (Cashin James A.; Polimen Ralph S., 1982 p. 418).

1.10.5 Materiales directos

Son aquellos que son rastreables al artículo o servicio que se está produciendo, son llamados materia prima.

1.10.6 Mano de obra directa

Es el trabajo que el personal de producción emplea en la fabricación que se asigna a los artículos o servicios que se producen.

1.10.7 Costos indirectos de fabricación

Son todos aquellos que no están asociados directamente al proceso de fabricación.

La NIIF para las PYMES (2009, p. 82) divide los costos indirectos en variables o fijos. Los costos indirectos variables son en que varían directamente o casi directamente con el volumen de producción tales como los materiales y la mano de obra indirecta. Los costos indirectos fijos son los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la depreciación de los edificios y equipos de fábrica, así como el costo de gestión y administración de la fábrica.

1.10.8 Costes de adquisición

El coste de adquisición de las existencias comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), de transporte, el almacenamiento y otros costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el coste de adquisición.

1.10.9 Costo primo

Es la suma de los materiales directos y mano de obra directa utilizados en la producción de un artículo.

1.10.10 Base de asignación de costos

Es la forma en que se vinculan de manera sistemática un costo indirecto o un grupo de costos indirectos a un objeto de costo como la base de asignación del costo debido al vínculo de causa y efecto. La base de asignación de costo puede ser financiera (por ejemplo mano de obra directa) o no financiera (el número de horas-máquina).

1.10.11 Costo de conversión

Es la suma de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación que se utilizan para la conversión de la materia prima en producto terminado.

La NIIF para las PYMES (2009, p. 82) dice que, *“los costos de transformación de los inventarios deben incluir los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa. También debe incluir una distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos, en los que se haya incurrido para la transformación de materias primas en productos terminados.”*

1.10.12 Inventario

“Son los bienes que una empresa tiene destinados a la venta directa o a un proceso de transformación mediante un proceso productivo para su posterior venta. Esta inversión representa uno de los rubros más importantes del activo de una empresa y es determinante del costo de ventas, y en consecuencia, de los resultados del ejercicio.” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2010, p. 5120-3).

1.10.13 Valor de realización

Se obtiene de restar al precio de venta los gastos directos en que se incurriría para venderlos tales como impuestos, regalías y comisiones. (Límite superior).

1.10.14 Valor neto de realización

Resulta de restarle al valor de realización un porcentaje razonable de utilidad. (Límite inferior).

1.10.15 Compra de materiales

Valor de las adquisiciones de materia prima, accesorios y suministros que emplea la empresa para la fabricación de sus productos terminados.

1.10.16 Control interno

Los conceptos de salvaguarda, información, eficiencia y observancia de las políticas de empresas son parte integral de los deseos de la gerencia, debe ser ésta la primera interesada en establecer un plan de organización que incluya: 1) catálogos de cuentas que clasifiquen las operaciones, 2) instructivos que establezcan las políticas y procedimientos de la empresa, 3) métodos de funcionamiento de las transacciones y medidas de verificación y control general.

1.10.17 Control interno de inventarios

Según Perdomo (1993, p. 75), *“los principios de control sobre los inventarios son: 1) separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable, 2) ninguna persona que interviene en inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad, 3) el trabajo de empleados de almacén de inventarios será de complemento y no de revisión, y 4) la base de valuación de inventarios será constante y consistente.”*

1.10.18 Pago a destajo

El pago a destajo no es otra cosa que la forma trasmutada del salario por tiempo, así como el salario por tiempo es la forma trasmutada del valor o precio de la fuerza de trabajo.

A primera vista, en el pago a destajo parece como si el valor de uso vendido por el obrero no fuera la función de su fuerza de trabajo, trabajo vivo, sino trabajo ya objetivado en el producto, y como si el precio de ese trabajo no lo determinará, como en el caso del salario por tiempo, la fracción valor diario de la fuerza de trabajo. (Marx. El Capital p. 671)

Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

Esta es una investigación explicativa porque se dirigió más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos, es decir, se enfocó a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. El interés principal es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan las variables.

2.2 Sujetos de la investigación

La investigación se llevó a cabo en las áreas que están ligadas con el proceso de producción, pues inciden directamente en los costos.

2.3 Muestra

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron cuatro personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo utilizando registros del período 2012.

- Gerente general
- Gerente de operaciones.
- Supervisor de bodega y producción
- Panificador

2.4 Técnicas de investigación

Se efectuaron varias visitas a la empresa para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida y obtener información de las fuentes primarias del sujeto de estudio, mediante la observación directa del objeto de estudio.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación de campo:

2.4.1 Entrevistas

Es una conversación en la cual se explora diferentes realidades y percepciones, donde el investigador pretende determinar la forma en que los entrevistados ven y comprenden una situación específica, permite obtener información en forma directa por medio de preguntas al dialogar con la persona encargada de llevar a cargo el proceso. Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente de operaciones, el Supervisor de bodega y el Panificador (ver Anexo 1).

2.4.2 Observación

Es la técnica que consiste en acercarse al objeto de estudio y ver directamente lo que sucede, con el propósito de captar los aspectos más importantes del hecho a investigar para recopilar los datos pertinentes. Se observó el proceso de producción, compras y control de inventarios para identificar los procesos y centros de costos.

2.4.3 Cuestionario

Se utilizan preguntas por medio de las cuales se recoge información sobre el tema objeto de estudio. Se utilizó el cuestionario de control interno para determinar deficiencias.

2.5 Procedimientos de la investigación

Se obtuvo toda la información necesaria concerniente a los costos de producción incurridos en la elaboración del pan popular, pan especial y pasteles, para lo cual se utilizó la siguiente metodología:

- Visitas a la empresa para obtener la información.
- Entrevista con el Gerente de operaciones para determinar todos los pasos que son necesarios para el desarrollo del trabajo.
- Recopilación y análisis de información.
- Se estructuraron los instrumentos de investigación.
- Se elaboraron las conclusiones y la propuesta.

2.6 Aporte esperado

A la entidad Panificadora Monrod, la estructura para realizar el costo estándar, que le permita asignar el precio adecuado a sus productos para que pueda obtener las utilidades esperadas.

A la Universidad Panamericana, un documento para utilicen los estudiantes como material de consulta para la elaboración de estrategias de una empresa que se inicia y que no tiene estructurado sus procesos de costeo principalmente.

Capítulo 3

Resultados y Análisis de la Investigación

3.1 Análisis de la investigación

Panificadora Monrod, al inicio de sus operaciones, lo hizo enfocándose en ofrecer un producto de mejor calidad al que se encuentra en el mercado. Para ello uno de los miembros de Junta Directiva tomó la decisión de capacitarse y enrolarse en el medio de las panificadoras con el fin de no ser sólo un aportador de capital, sino conocer el negocio en el cual iba a realizar su aporte.

Luego de capacitarse durante seis meses en talleres y cursos de panadería y repostería, se sintió con la seguridad de emprender el negocio y así encontrar dos personas más que fungieran como socios para crear la empresa familiar “Panificadora Monrod”.

Fue así como inició “Panificadora Monrod”, con dos socios capitalistas y un socio industrial (quienes actualmente conforman la Junta directiva).

Panificadora Monrod inició operaciones en 2007, con un horno de gas para seis bandejas, una mezcladora, una mesa de trabajo, dos clavijeros, veinte latas, una batidora, moldes para pasteles, utensilios varios y el socio industrial a cargo de la producción de pan popular y pasteles.

El producto fue muy bien aceptado por los clientes, ya que cuenta con un sabor especial (fórmula que se creó específicamente para Panificadora Monrod por el socio que se capacitó).

Debido a la demanda del producto, contrataron un panificador para que el socio industrial tuviera tiempo disponible para buscar áreas de distribución del producto para así darse a conocer e incrementar las ventas.

Tal y como se diseñó el proyecto, el socio industrial estaría a cargo de la supervisión de la empresa, la búsqueda de nuevos clientes, pues contó con el tiempo para ello.

Panificadora Monrod tuvo utilidades aproximadamente durante un año y medio, hasta que la empresa empezó a crecer y el socio industrial no tuvo la capacidad de hacerse cargo. Ya no habían controles en la producción, la calidad del producto se disminuyó, no había estabilidad laboral en el Panificador (ésto dio cabida a que no se aplicaran las fórmulas especiales establecidas), las entregas a los centros de distribución se hacían tarde o bien no se hacían, esto aunado a otra serie de problemas, dieron lugar a que Panificadora Monrod se descapitalizara y que ya no fuera capaz de cubrir sus gastos fijos.

Adquirieron un horno adicional con más capacidad que el anterior, esto para cubrir con la demanda del producto, dos clavijeros y cincuenta latas, además adquirieron tres motocicletas para distribución del producto, adicionalmente inscribieron a la empresa en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria, para así poder ofrecer sus productos a entidades del sector alimenticio. Para darle mayor impulso a la empresa, invirtieron en publicidad (diseño de logo de la empresa), además de la fabricación de tres carretones diseñados especialmente para el transporte del producto de una forma innovadora, higiénica y presentable.

Contrataron personal para el adecuado manejo de la empresa, un gerente general, un gerente de operaciones, un supervisor de bodega y producción, un jefe de ventas, un panificador y tres vendedores ruteros.

A pesar de la nueva inversión realizada y que Panificadora Monrod cuenta con toda la infraestructura para operar para que pueda ser una gran empresa panificadora, no logra obtener las utilidades esperadas, principalmente por no contar con la intervención oportuna y tomar decisiones que encaminaren la operación hacia el éxito.

Se estableció que compran los insumos que necesitan para producir en un día, esto provoca que adquieran la materia prima a un costo más alto. Tienen muchos vendedores para cubrir el área de distribución y ventas del producto, esto repercute en costo para la empresa por pago de sueldos y comisiones, además que los vendedores no obtienen los ingresos necesarios que los motive a quedarse trabajando en la empresa. No tienen contabilidad completa, los gastos sólo los anotan en papeles que ni siquiera se archivan.

3.2 Resultados de la investigación

Al efectuar la evaluación de los elementos de investigación se encontró lo siguiente:

3.2.1 Estados financieros

Al evaluar los Estados financieros se concluye que no refleja la situación financiera de la empresa, ya que hay operaciones no reflejadas y no tienen un estado financiero de costo de producción completo.

Se observó que los estados financieros los preparan con información incompleta, pues el gerente de operaciones no tiene un procedimiento diseñado y las compras sólo se anotan en papelitos que son engrapados por día, en estos papelitos anotan el dinero que toman para la compra de materia prima, gas, gasolina, etc., y así todos los gastos que se realizan en el día, luego al revisar si las ventas menos los gastos que tienen anotados es el efectivo que tiene caja, resulta que muchas veces existen faltantes y no recuerdan o no pueden explicar en qué consisten.

3.2.2 Materia prima

Existe una gran variedad de insumos necesarios para la elaboración de pan y pasteles. La materia prima que se utiliza para la elaboración del pan se determina con base en la cantidad de producto que ya se comprometió para las diferentes rutas. El procedimiento consiste en que el supervisor

de bodega se encarga de entregar al panificador todos los insumos necesarios con el peso correspondiente para la fabricación del pan.

El panificador empieza a las 10:00 a.m. todos los días con el proceso de amasar, bolear, figurar y por último, hornear para que el pan esté listo para la venta a las 3:00 P.M., luego el supervisor de bodega cuenta el producto final y en base a ello es que establecen el costo de cada producto, aunque el precio para la venta no cambia. Si se sacaron menos unidades de lo que se debiera, el costo lo asume Panificadora Monrod. Todavía no logra establecer cuál es el costo total de las mermas.

Siguiendo con el procedimiento, después de las 3:00 p.m., el panificador empieza de nuevo con el mismo procedimiento para dejar hecho el pan para la mañana, el cual se hornea a las 4:30 a.m., para tenerlo listo para la distribución y venta a las 6.00 a.m.

Además se observó que la bodega en donde tienen guardada la materia prima, a pesar que el supervisor de bodega se encarga de entregar al panificador los insumos ya pesados para la preparación del pan, no se encuentra con llave, lo que permite que cualquier persona ingrese a la bodega y pueda sustraer material, lo que implica un costo a la panificadora que es un tema que no les permite tener las ganancias que esperan.

3.2.3 Mano de obra directa

La mano de obra directa se pacta para pagar por quintal elaborado, es decir, por cada quintal de pan que se elabora, se cancela Q40.00 y se paga por semana. El panificador elabora la producción total mientras el gerente de operaciones se encarga de la elaboración de los pasteles fríos y de tiempo. El panificador debe de cumplir con la fórmula diseñada por Panificadora Monrod.

3.2.4 Gastos indirectos

Dentro de los Estados financieros se incluyen algunos de los gastos indirectos, pero al realizar una revisión se puede concluir que no todos se incluyen, porque lo que el costo que se presentan en los mismos no es el correcto.

3.2.5 Control interno

Existen algunas políticas de control interno, pero no se aplican constantemente.

3.2.6 Caja y bancos

- Las conciliaciones bancarias no están al día.
- La mayoría de pagos se realizan en efectivo, lo que hace más difícil llevar el control de las transacciones y la adecuada contabilización de los mismos.
- El dinero que se recibe por las ventas del día no lo depositan al día siguiente, pueden pasar hasta tres semanas sin que la cuenta bancaria no tenga movimiento.
- No hay un control sobre los cheques que se reciben de los clientes.
- Muchos pagos se realizan sin que tengan la debida documentación de soporte.
- La cuenta bancaria no es mancomunada.

En una hoja en la que está detallado el producto en la actualidad, cada vendedor carga su vehículo con el pedido que pasó al área de producción, anotando en una hoja específica cuanto fue su venta del día y la devolución de producto (si hay), hacen el cuadro y se lo entregan al gerente de operaciones, luego él hace la liquidación correspondiente y guarda el dinero en una caja bajo llave en su oficina. Luego ese dinero es el que se utiliza para hacer la compra de materiales e incluso el pago de salarios. El dinero nunca ingresa a una cuenta bancaria, esto da origen a que se tenga riesgo de robo y/o manipulación.

3.2.7 Bodega

- No hay órdenes de trabajo.
- No hay un procedimiento para controlar las salidas de bodega.
- No hay datos de inventario.

A pesar que dentro del organigrama hay un puesto para el supervisor de bodega y producción, hay bastante rotación de personal y periódicamente queda esa vacante en dicho puesto, por lo que en esos períodos no hay una persona que cubra ésta importante área que requiere un sistema de control interno.

Se observó que el área de bodega se encuentra sin llave y cualquier persona puede tener acceso a ella y sustraer insumos sin que nadie se entere.

Cuando en la bodega se queda sin insumos para la elaboración del pan, el gerente general realiza personalmente las compras de materia prima para cumplir con las entregas del día. El gerente general no tiene forma de saber si los insumos se utilizaron para la elaboración del producto o si los mismos los hurtó algún empleado de la empresa.

Además se observó que dentro del área de bodega hay un espacio para el producto que no lograron vender en el día, acumulando una buena cantidad la cual, en su mayoría de veces, no se aprovecha. Se observó que en algunas ocasiones éste producto sobrante se utilizó para elaborar sub-productos los cuales tuvieron buena aceptación del cliente, pero en la mayoría de casos por falta de control, no le dan continuidad a la elaboración de los sub-productos los cuáles por medio de su venta les ayudaría a que la pérdida no fuera total por no vender todo el producto del día y que por lo menos, se puedan recuperar los costos.

3.3 Análisis de los resultados

3.3.1 Análisis FODA

Fortalezas

- Producto de calidad: higiene, ingredientes, buena presentación.
- Variedad de productos.
- Capacidad instalada suficiente para generar utilidades.
- Personal capacitado con experiencia, principios y de confianza.
- Cuenta con una estrategia clara de ventas y distribución de productos.
- Se cuenta con una imagen clara e individual que tiene diferenciación del producto.

Oportunidades

- Crecimiento y expansión en la capital y en el interior para vender un producto de primera necesidad.
- Nuevos mercados.

Debilidades

- No se cuenta con el suficiente equipo para distribución de los productos.
- Inestabilidad en el personal de ventas.
- Los procesos administrativos no están diseñados.
- No existe una estrategia de mercadeo definida.
- La producción no es constante en la elaboración de algunos de los productos.
- No hay controles ni registros adecuados.

Amenazas

- Incremento de la competencia (por el tipo de mercado, pues hay una panadería en cada esquina)
- Inseguridad (extorsiones, asaltos, etc.)
- Competencia desleal.

- Productos sustitutos (tortilla, pan en bolsa sándwich)
- Alza en el costo de la materia prima.
- Cambio en el gusto de los clientes.
- Cambio en las condiciones del proveedor.

3.3.2 Aspectos fiscales

Se observó que Panificadora Monrod está inscrita como pequeño contribuyente, tiene autorizadas 100 facturas y emitidas 22 en un período de año y medio de las cuáles no se pagó el impuesto correspondiente. Además, no han solicitado la autorización de las nuevas facturas de pequeño contribuyente de acuerdo al Decreto 4-2012 del Congreso de la República de Guatemala, por otro lado, no tiene al día el Libro de compras y de ventas únicos a los que está obligada a llevar. Las contingencias fiscales que ésto representa son las siguientes:

- a) Multa de Q5,000.00 cada vez que se le fiscalice por no llevar al día los libros contables u otros registros obligatorios establecidos en el Código de Comercio y las leyes tributarias específicas. Artículo 44 decreto 4-12 del Congreso de la República que reforma al Artículo 94 del Código Tributario.
- b) Presentar las declaraciones después del plazo establecido en la ley tributaria específica. Multa de cincuenta quetzales (Q50.00) por cada día de atraso, con una sanción máxima de un mil quetzales (Q1,000.00). Artículo 44 decreto 4-12 del Congreso de la República que reforma al Artículo 94 del Código Tributario.

De acuerdo a lo que indica el artículo 48 Decreto 4-12 del Congreso de la República que reforma al Artículo 106 del Código Tributario, *“el contribuyente o responsable que hubiere omitido su declaración o quisiere corregirla, podrá presentarla o rectificarla, siempre que ésta se presente antes de ser notificado de la audiencia. Una vez se haya notificado al contribuyente de la audiencia, no podrá presentar declaración o rectificarla de los períodos e impuestos a los que se refiere la audiencia, y si lo hiciera, no tendrá validez legal.*

Cuando como consecuencia de la declaración extemporánea o de la rectificación resulte pago de impuesto, gozará del cincuenta por ciento (50%) de la rebaja de los intereses y de la sanción por mora reducida en un ochenta y cinco por ciento (85%), siempre y cuando efectúe el pago junto con la declaración o rectificación.

Las rectificaciones o cualquiera de las declaraciones que se presenten a la Administración Tributaria, tendrán como consecuencia el inicio del cómputo para los efectos de la prescripción.”

- c) La omisión de pago de tributos será sancionada con una multa equivalente al ciento por ciento (100%) del importe del tributo omitido, por la falta de determinación o la determinación incorrecta presentada por parte del sujeto pasivo, detectada por la acción fiscalizadora. Artículo 89 Código Tributario.

En lo que respecta a contingencias laborales, Panificadora Monrod tiene a un total de ocho empleados y no está inscrito en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.) como patrono, además de que se tienen empleados que manejan motos para la distribución del producto, en cualquier accidente que ocurra quien está registrado como propietario, podría tener problemas legales.

Por otra parte, no existen contratos laborales firmados por los empleados, sin tomar en cuenta que la preparación de los mismos no tiene costos en comparación con los problemas que podrían tener ante cualquier queja ante el Ministerio de Trabajo

3.3.3 Análisis financiero

A continuación se presentan los estados financieros al 29 de febrero de 2012

Cuadro 1

INDUSTRIAS MONROD BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

ACTIVO			
<u>Corriente</u>			68,939.35 44%
CAJA	1,000.00		
BANCOS	55,562.19		
CUENTAS POR COBRAR	8,395.75		
INVENTARIOS	1,687.61		
OTROS ACTIVOS	2,293.80		
<u>No corriente</u>			86,586.86 56%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	108,233.58		
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	(21,646.72)		
TOTAL ACTIVO			155,526.21 100%
PASIVO			
<u>Corriente</u>			16,476.22 11%
PROVEEDORES	6,000.00		
ACREEDORES	-		
CUENTAS POR PAGAR	10,476.22		
<u>No corriente</u>			7,703.91 5%
PRESTAMOS A L.P.	7,703.91		
<u>Patrimonio de los accionistas</u>			131,346.08 84%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	91,048.82		
RESULTADO DEL EJERCICIO	50,664.85		
UTILIDADES ACUMULADAS	(10,367.59)		
TOTAL PASIVO			155,526.21 100%

Fuente: Industrias Monrod

Cuadro 2
INDUSTRIAS MONROD
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

	ACUMULADO	%
VENTAS	546,135.20	
TOTAL DE INGRESOS	546,135.20	100
<u>COSTO DE PRODUCCION</u>	<u>292,390.81</u>	0.54
RESULTADO BRUTO	253,744.38	0.46
<u>GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION</u>	<u>196,430.97</u>	0.36
<u>GASTOS DE VENTAS</u>	<u>76,999.06</u>	0.14
SUELDOS Y SALARIOS	60,223.42	0.11
GASTOS DE OFICINA	7,185.61	0.01
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	2,395.00	0.00
DEPRECIACIONES	5,655.13	0.01
EQUIPO DE REPARTO	1,539.90	0.00
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>	<u>119,431.91</u>	0.22
SUELDOS Y SALARIOS	51,600.00	0.09
PRESTACIONES	13,616.52	0.02
ATENCION AL PERSONAL	680.95	0.00
GASTOS DE OFICINA	20,583.48	0.04
VEHICULOS	10,390.00	0.02
MAQUINARIA Y EQUIPO	914.25	0.00
DEPRECIACIONES	21,646.71	0.04
RESULTADO EN OPERACIÓN	57,313.41	0.10
<u>OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS</u>		
<u>PRODUCTOS FINANCIEROS</u>	<u>(20.42)</u>	0.00
INTERESES BANCARIOS	(18.84)	0.00
OTROS INGRESOS	(1.58)	0.00
<u>OTROS GASTOS</u>	<u>1,393.84</u>	0.00
INTERESES BANCARIOS	1,389.84	0.00
IMPUESTOS BANCARIOS	1.89	0.00
OTROS	2.11	0.00
<u>RESULTADO DEL PERIODO</u>	<u>55,939.99</u>	0.10
BONO POR PRODUCCION	5,275.14	0.01
<u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u>	<u>50,664.85</u>	0.09

Fuente: Industrias Monrod

A continuación se presentan las principales razones financieras de Panificadora Monrod:

3.3.4 Prueba del ácido

Se define como la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de sus inventarios, se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar con relación a las obligaciones circulantes mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Este índice muestra el grado en que los pasivos corrientes están por los activos corrientes, que son los activos que se pueden convertir en efectivo rápidamente y lo más cercano a su valor en libros. Un índice menor que uno a uno implica la dependencia en el inventario u otros activos menos fácil de convertir en efectivo, un índice mayor muestra que se puede cumplir con las obligaciones de la empresa. La prueba del ácido muestra una razón más conservadora que el índice E de liquidez, pues sólo toma en cuenta los activos que fácilmente convertibles en efectivo.

Activo corriente – Inventarios

Pasivo Corriente

$$\text{Prueba acida} = \frac{68,939.35 (-) 1,687.61}{16,476.22} = 4.08$$

Se pudo comprobar que la liquidez de la empresa en este momento muy buena, pues la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo.

3.3.5 Índice de liquidez o razón circulante

Esta es la razón que más ampliamente se utiliza. Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes con los activos corrientes.

Un índice alto muestra que se tienen activos corrientes suficientes para mantener las operaciones normales de negocios. Una razón de 1.50 a uno es el promedio que TheRisk Management

Association reporta para la mayoría de las Panificadora en los Estados Unidos. Un índice demasiado alto muestra que no se usan los activos con eficacia.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{68,939.35}{16,476.22} = 4.18$$

Este índice muestra que por cada Q. 1.00 quetzal que se debe y está registrado en el pasivo corriente, la empresa cuenta con Q 4.18 en el activo corriente para pagar.

3.3.6 Índice de rotación del activo fijo

Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total del Activo Fijo Neto. Todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones, el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez, en menos Pasivos y por lo tanto, habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}} = \frac{546,135.20}{86,586.86} = 6.31$$

El resultado indica que por cada quetzal invertido el activo rota en 6.31.

3.3.7 Índice de endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden el nivel en el cual la empresa se financia a través de deuda con terceros, sean éstos acreedores o socios; es decir, mide la capacidad de la organización para cubrir las deudas a largo plazo.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{24,180.13}{155,526.21} = 0.15$$

Como se puede observar, la empresa tiene suficiente para hacerle frente a la deuda a largo plazo.

3.3.8 Financiamiento del activo con patrimonio

Mide el grado en el cual los activos se encuentran financiados con el patrimonio, es decir, el financiamiento de los activos con recursos aportados por los socios o por los resultados de cada periodo.

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{131,346.08}{155,526.21} = 0.84$$

Puede observarse que el índice es bastante alto debido a que la mayor parte de los activos fueron aportados por los socios.

3.3.9 Margen de utilidad bruta sobre ventas

El índice del margen de utilidad sobre ventas mide el beneficio bruto por unidad monetaria vendida.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{253,744.38}{546,135.20} = 0.46$$

Puede observarse que por cada quetzal de ingreso se obtiene un 0.46 de utilidad bruta.

3.3.10 Margen de utilidad neta sobre ventas

El índice de utilidad neta sobre ventas mide el beneficio neto por unidad monetaria vendida.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{50,664.85}{546,135.20} = 0.09$$

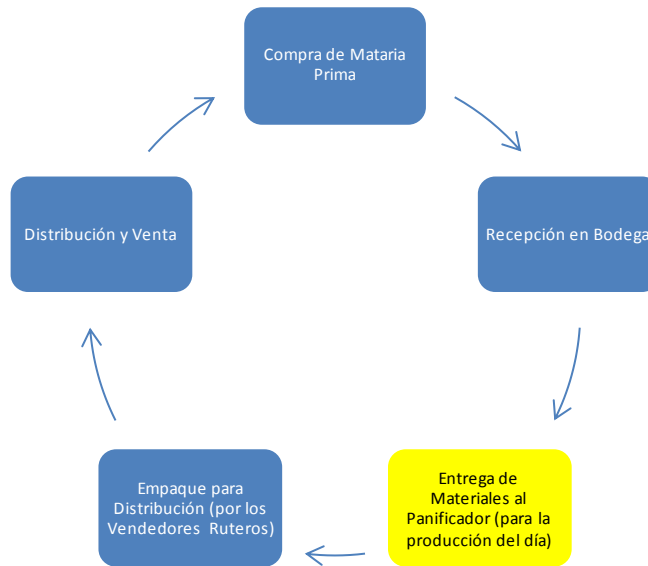
Al igual que en el caso anterior, por cada quetzal de ingreso se obtiene 0.09 de utilidad neta.

3.3.11 Flujograma del proceso

A continuación se presenta un flujograma en donde se muestra los pasos o procesos que Panificadora Monrod sigue para la elaboración y distribución del pan popular, especial y pasteles; este flujograma permitirá entender de mejor manera el trabajo diario que se realiza en la empresa.

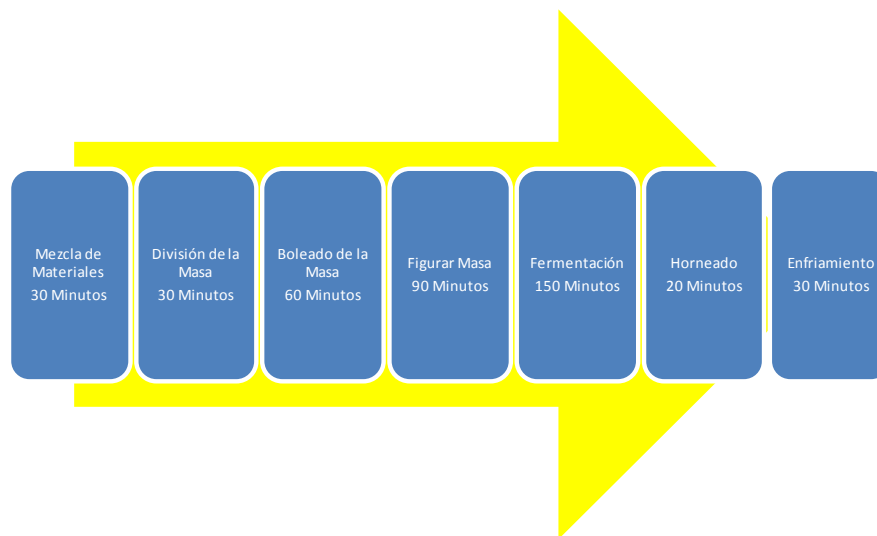
- a) A tres kilómetros de distancia se encuentra un depósito al cual el gerente de operaciones le compra los insumos que se utilizarán para la producción de un día.
- b) Los insumos se le entregan al panificador para la elaboración del pan correspondiente.
- c) Luego el panificador realiza la mezcla de los ingredientes de la siguiente forma: el primer proceso es mezclar el azúcar, la sal, la levadura y el agua, una vez que se mezclan, se agrega paulatinamente la manteca, luego la harina con el mejorante.
- d) Ya que se preparó la masa, se procede a la división de la misma o al boleado.
- e) Luego, en el caso de la masa del pan francés, se realiza el doblado del pan mientras que en el pan dulce se figura (darle la forma deseada al pan).
- f) Luego de figurar, se deja el pan en reposo para el proceso del crecimiento, aproximadamente dos horas y media, el tiempo depende de la cantidad de levadura.
- g) Después viene el horneado cuyo proceso es de 20 minutos por bandeja y cada horno tiene capacidad de cinco bandejas.
- h) Al sacar el pan del horno, se coloca en los clavijeros en donde se dejan para su enfriamiento.
- i) Por último, el pan se clasifica para su distribución, se deja cierta cantidad en la sala de ventas y el resto cada vendedor carga su pedido a los carretones, pues el 90% de la venta se hace a domicilio.

Ilustración 1 Ciclo normal de producción y venta



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 2 Elaboración de pan popular



Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución a la problemática

4.1.1 Introducción

El objetivo del presente trabajo es implementar un adecuado control sobre los recursos de la empresa para que todos los materiales e insumos se aprovechen al máximo, que los materiales que se utilizan se descarguen de la bodega correctamente en el momento de su utilización y que las órdenes de compra de reabastecimiento se generen oportunamente para tener siempre la existencia necesaria. Éste objetivo se logrará al implementar controles en la bodega, solicitudes de requerimientos de materiales (para que todo lo que sale de la bodega se justifique y que la compra de inventarios se autorice) y establecer un sistema de costos estándar.

Los siguientes procedimientos se diseñaron específicamente para Panificadora Monrod, los mismos se ejecutarán en modelos hechos en papel pues lo más importante es tener el control de la producción y en sí, del manejo de la empresa, por los que están interesados en modelos fáciles de usar para su personal que en su mayoría no tienen la escolaridad mínima. Luego utilizarán sistemas contables y equipo técnico que les permita obtener la misma información de forma más rápida, capacitando a personal para su utilización en forma oportuna.

Se propuso para la solución del problema generado por la falta de un sistema de costos lo siguiente:

4.1.2 Hoja Técnica del costo estándar

Muestra en forma detallada la cantidad de materia prima que se espera consumir para una determinada cantidad de producción, así como la mano de obra directa y gastos de fabricación aplicados al proceso productivo, ésto da como resultado el costo estándar del producto en los tres elementos del costo de producción.

La hoja técnica del costo estándar la constituyen tres elementos del costo de producción que son: materia prima, mano de obra directa e indirecta y gastos de fabricación. Otra información importante para la hoja técnica son las horas máquina, horas- hombre, tiempo necesario.

A continuación se presentan los formatos sugeridos para el producto denominado “pan popular”, se incluye detalle para pan francés, pan dulce o de manteca y pan tostado.

Servirán para determinar los costos de los productos y para dar salida a la materia prima de bodega y los utilizará el supervisor de producción y bodega.

Cuadro 3

Hoja técnica de costos estándar para pan francés (200 filas * 8 unidades producción diaria)

	ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN	Unidad de Medida	Cantidad Estandar	Costo Unitario Estándar	Costo Total	Costo por Unidad
I	<u>Materia Prima</u>					
	40 harina dura	Libras	1,600	3.25	130.00	0.08
	20 azúcar	Onzas	1,600	0.21	4.20	0.00
	32 manteca vegetal	Onzas	1,600	0.41	13.12	0.01
	10 sal	Onzas	1,600	0.05	0.50	0.00
	20 levadura	Onzas	1,600	0.66	13.20	0.01
	2 mejorante	Onzas	1,600	1.00	2.00	0.00
					163.02	
II	<u>Materia de Obra</u>					
	100	Libras	1,600	40.00	16.00	0.01
III	<u>Gastos de Fabricación</u>					
	Gas		11,400		168.00	0.01
	Agua		105,620		125.00	0.00
	Energía Eléctrica		105,620		785.00	0.01
	Depreciación de Equipo		105,620		1,803.89	0.02
	Costo por Unidad					0.15

Cifras expresadas en Quetzales

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4

Hoja técnica de costos estándar para pan dulce o de manteca (240 unidades producción diaria)

	ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN	Unidad de Medida	Cantidad Estandar	Costo Unitario Estándar	Costo Total	Costo por Unidad
I	<u>Materia Prima</u>					
	5 harina suave	Libras	240	2.76	13.80	0.06
	24 azúcar	Onzas	240	0.21	5.04	0.02
	16 manteca vegetal	Onzas	240	0.41	6.56	0.03
	1 sal	Onzas	240	0.05	0.05	0.00
	4 levadura	Onzas	240	0.66	2.64	0.01
	2.5 polvo de hornear	Onzas	240	0.25	0.63	0.00
					28.72	
II	<u>Materia de Obra</u>					
	100	Libras	240	40.00	2.00	0.01
III	<u>Gastos de Fabricación</u>					
	Gas		11,400		168.00	0.01
	Agua		105,620		125.00	0.00
	Energía Eléctrica		105,620		785.00	0.01
	Depreciación de Equipo		105,620		1,803.89	0.02
	Costo por Unidad					0.17

Cifras expresadas en Quetzales

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5

Técnica de costos estándar para pan tostado (240 unidades producción diaria)

	ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN	Unidad de Medida	Cantidad Estandar	Costo Unitario Estándar	Costo Total	Costo por Unidad
I	<u>Materia Prima</u>					
	5 harina suave	Libras	240	2.76	13.80	0.06
	40 azúcar	Onzas	240	0.21	8.40	0.04
	20 manteca vegetal	Onzas	240	0.41	8.20	0.03
	1 sal	Onzas	240	0.05	0.05	0.00
	2.5 polvo de hornear	Onzas	240	0.25	0.63	0.00
					31.08	
II	<u>Materia de Obra</u>					
	100	Libras	240	40.00	2.00	0.01
III	<u>Gastos de Fabricación</u>					
	Gas		11,400		168.00	0.01
	Agua		105,620		125.00	0.00
	Energía Eléctrica		105,620		785.00	0.01
	Depreciación de Equipo		105,620		1,803.89	0.02
	Costo por Unidad					0.18

Cifras expresadas en Quetzales

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Materia prima

Se diseñó un formulario para el retiro de los materiales de la bodega, que deberá firmarse por el trabajador en el momento que lo recibe. Además, el encargado de bodega debe tomar el control de su cargo, dentro de sus atribuciones está la entrega al panificador de la materia prima para la elaboración de la producción del día, como velar por la caducidad y rotación del producto y llevar la el control de la existencias, esto con el objetivo que en pleno desarrollo de la producción no se queden sin implementos que retrasen la producción y que se quede mal con la clientela.

Dentro de ésta área también se incluye el formulario para cotizaciones, que le permitirá a la empresa adquirir los insumos a un mejor precio dependiendo de la cantidad y calidad del mismo y analizar la opción de solicitar un crédito que le permita a Panificadora Monrod aprovechar un recurso para tener un capital de trabajo.

4.1.4 Estados financieros

Para la correcta elaboración de los estados financieros de la empresa lo principal es tener la información completa de todo el movimiento de la misma. Para ello se utilizarán las hojas que se prepararon para bodegas, la hoja de producción, la de caja y en sí, todo el papeleo que se utilice para el movimiento de la empresa.

4.1.5 Mano de obra directa

Se diseñó una hoja técnica que incluye el horario de entrada y salida del panificador con el detalle de la producción que trabajó durante el día. El propósito de esta hoja es obtener la información necesaria para ver el rendimiento del panificador, el costo real por cada pan elaborado, el tiempo de ocio que podría utilizarse en la elaboración de otros productos, capacitaciones que puedan mejorar la calidad del producto y en sí, hacer más eficiente la producción que le permita un mayor

rendimiento a la empresa. Quien llevará el control de ésta hoja técnica es el supervisor de bodega y producción.

Dentro de las responsabilidades del panificador se encuentra el elaborar sub-productos del pan que se tiene almacenado por ventas no efectuadas. Esto con el fin de recuperar por lo menos, el costo de dicho producto.

Cuadro 6

Hoja de control de tiempo (para actividades del panadero)

Fecha:
Nombre de Empleado:

Departamento	Hora de Entrada/Salida	Actividad Desarrollada	Tiempo Invertido	Promedio de Tiempo Extra	Tiempo Extra Invertido	Total

Realizado por:	Autorizado por:
----------------	-----------------

Fuente: elaboración propia.

4.1.6 Gastos indirectos

Éste punto se reflejará en el manejo que se tendrá en caja y bancos, pues se diseñó un sistema que permita que todos los gastos puedan incluirse y así obtener el costo real del producto.

4.1.7 Control interno

4.1.7.1 Caja y bancos

El procedimiento sugerido es el siguiente:

- Los encargados de la junta directiva deben reactivar la cuenta bancaria de la empresa y solicitar que tenga firmas mancomunadas, esto para efecto de tener un mayor control en la empresa.
Al final de cada día, cada vendedor llenará su liquidación de la misma forma como lo hacen hasta ahora.
- El gerente de operaciones se encargará de revisar cada liquidación y por último, firmar cada una de las hojas como el responsable del cuadro de los ingresos del día, tanto de los vendedores como de los puntos de ventas a los cuales se les distribuye el producto.
- Depositar diario al día siguiente de cobrado en la cuenta bancaria que ya se destinó para el efecto.
- Se tendrá una caja chica con un máximo de Q500.00 que deberá liquidarse cada semana. Aquí sólo pueden autorizarse gastos menores, con su debido comprobante. Si el vendedor o prestador del servicio no tuviera facturas o si el monto fuera muy pequeño, deberán de llenar un recibo simple que respalde el gasto. (El encargado de la caja chica será el gerente de operaciones).

- Para la compra de materia prima se deberá de llenar una solicitud de cheque en la cual se adjuntarán como mínimo dos cotizaciones del producto y la mercadería debe solicitarse como mínimo cuatro días antes en que se estime que se acabará el producto de bodega, pues el proveedor tarda como máximo dos días en llevar el producto a la empresa.
- Cada gasto que sea mayor de Q50.00 deberá cancelarse con cheque, llenando la solicitud correspondiente.
- Como en estos momentos no se cuentan con cheques voucher, es imperativo que al emitirse cada cheque se le saque una fotocopia a la que se le debe adjuntar la solicitud de cheque y el documento de respaldo respectivo, es decir la factura.
- Toda esta documentación deberá archivarse en un archivador o carpeta clasificado por mes, dependiendo del movimiento que se tuvo.
- Cada dos semanas dicho archivador debe entregarse a la Junta directiva para que se encargue de hacer la contabilidad correspondiente, y que se puedan tener Estados financieros confiables para la adecuada toma de decisiones.

4.1.8 Bodega

Se diseñó la hoja técnica para órdenes de trabajo, esto permitirá que se produzca lo necesario para la venta del día y así, que no haya tantas devoluciones que también puedan afectar al costo.

En este caso cada vendedor al final del día deberá indicar cuánto producto necesita que se abastezca para la venta del siguiente día y antes de las 10:00 a.m., deberán indicar cuánto producto necesitan para la venta de la tarde. El mismo procedimiento es para los puntos de venta, los cuales deberán de llamar a las oficinas de Panificadora Monrod y dictarán a la persona encargada el pedido del día.

Se diseñó una hoja técnica en la que se podrá controlar tanto la salida como entrada de materia prima a la bodega.

El supervisor de bodega será el único que tendrá acceso a la bodega, para ello ya colocaron una cerradura para que él sea el único responsable de cualquier inconveniente que en ella suceda.

Asimismo, será el encargado que en la bodega siempre se abastezca con los insumos necesarios para la elaboración del pan.

Se harán tarimas para colocar los sacos de harina y evitar cualquier daño a la materia prima.

Cuadro 7

Hoja técnica para órdenes de trabajo (por vendedor)

Vendedor 1 (nombre):

Especificar horario (mañana o tarde) y las unidades de cada producto:

Pan Francés	
Pan de Manteca	
Pan Tostado	
Otros	

Vendedor 2 (nombre):

Especificar horario (mañana o tarde) y las unidades de cada producto:

Pan Francés	
Pan de Manteca	
Pan Tostado	
Otros	

Fuente: elaboración propia.

En base a los datos consignados en este documento, el supervisor de bodega podrá determinar cuánto material deberá entregar para la producción del día por jornada.

4.1.9 Aspectos fiscales

En la actualidad, en este tema se hace lo siguiente:

- Solicitaron la autorización de facturas de pequeño contribuyente esto para cumplir lo que indica el Decreto 4-2012 del Congreso de la República.
- Pagaron la multa por las declaraciones no presentadas así como por el impuesto omitido.
- Los libros de compras y de ventas que están obligados a llevar ya se encuentran al día.
- Están en el proceso de adquirir el número patronal para darle a sus empleados el respaldo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Y con los puntos que se mencionaron con anterioridad, se harán los estados financieros correspondientes.

4.1.10 Procedimiento de compra

Se diseñó el siguiente procedimiento para que Panificadora Monrod lo implemente con el objeto que en el área de bodega se tenga el control de la entrada y salida de materia prima. Como primer punto se realizó un diagrama de procedimientos de compras en donde se podrá observar el movimiento completo que deberán ejecutar.

El procedimiento es el siguiente:

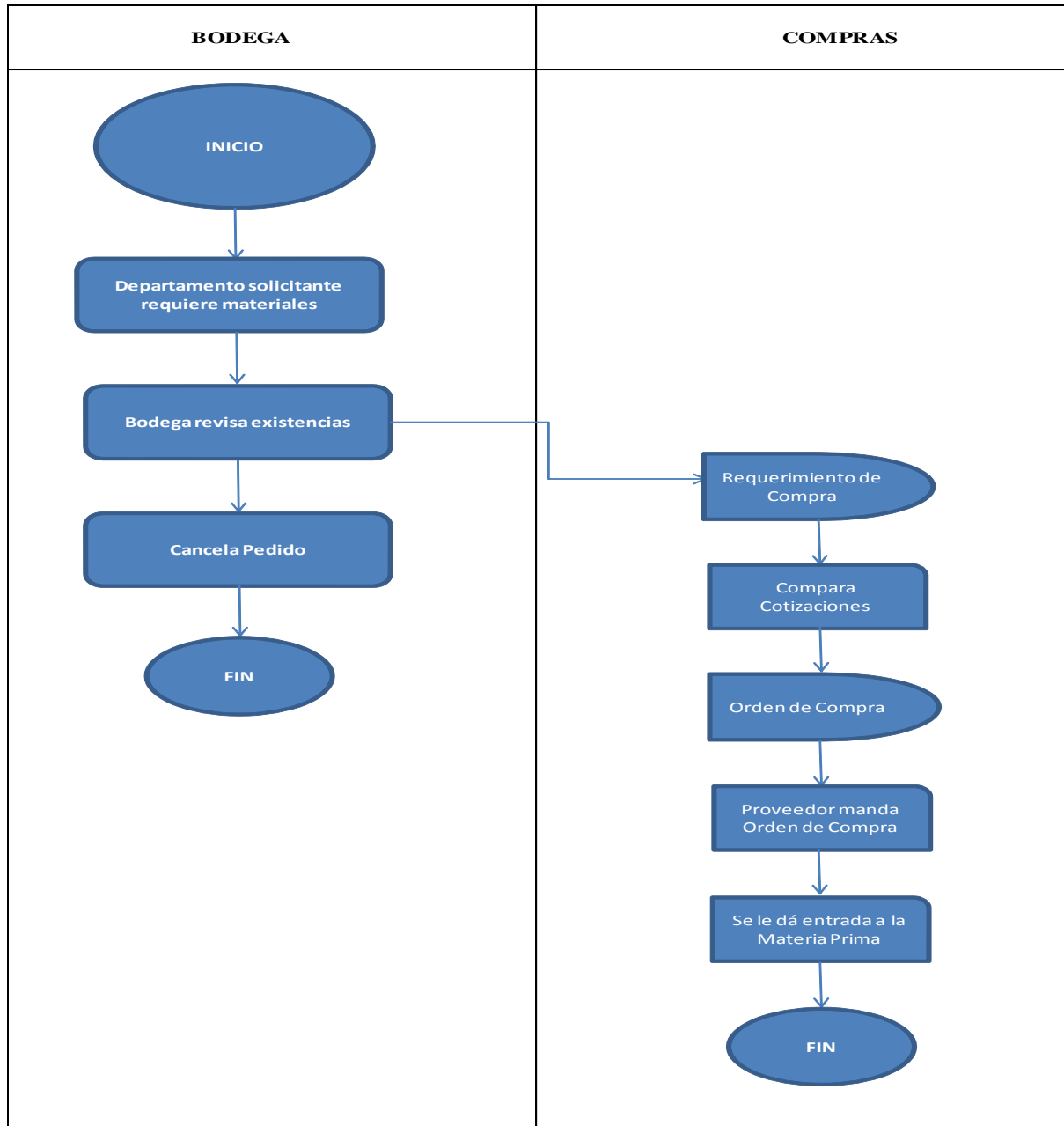
- a) El encargado de bodega deberá entregar al gerente de operaciones el requerimiento de compra de materia prima, en la cual debe ir adjunta como mínimo dos cotizaciones. En bodega debe quedar como mínimo, materia prima para una semana de operaciones.
- b) El gerente de operaciones revisa las existencias y sí procede realizará el requerimiento y orden de compra.

- c) El proveedor enviará la mercadería a Panificadora Monrod, luego el encargado de bodega llenará el registro de entrada de materiales a la bodega.

En las páginas siguientes se detallan las actividades con un diagrama de los procesos, se indica que departamento es el involucrado y los instrumentos que utilizarán para las actividades.

Flujograma 1

Diagrama del Proceso de Compras



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8

Requisición de materias primas para producción (de dos semanas)

Sucursal:
Centro de Costo:

CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
	Harina Dura	5	Quintales
	Harina Suave	2	Quintales
	Azucar	61	Libras
	Manteca	60	Libras
	Sal	9	Libras
	Levadura	18	Libras
	Mejorante	2	Libras
	GAS	250	Libras
	Royal	4	Libras

Realizado por:
Autorizado por:

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 9

Orden de compra

FACTURAR Panificadora Monrod
Nit: 123456-7

ENVIAR A: Villas de Minerva

No. De pedido de compra: 001
Fecha: 14/07/2012
Proveedor:

Solicitado por: Industrias Monrod (Encargado de Bodega)

(EXPRESADO EN QUETZALES)

CANTIDAD	PRODUCTO	UNIDADES	DESCRIPCIÓN	DESCUENTO %	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Quintales	Harina dura	5			325.00	1,625.00
Quintales	Harina suave	2			276.00	552.00
Libras	Azucar	61			1.25	76.25
Libras	Manteca	60			6.53	391.67
Libras	Sal	9			0.80	7.20
Libras	Levadura	18			10.50	189.00
Libras	Mejorante	2			16.00	32.00
Libras	GAS Propano	250			1.34	336.00
Libras	Polvo para hornear	4			4.00	16.00
					Subtotal	3,225.12
					Envío	-
					Varios	-
					Total	3,225.12

REALIZÓ: Encargado de bodega

AUTORIZÓ: Gerente de operaciones

Fuente: elaboración propia.

4.1.11 Control interno en el área de inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante, pues los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa. Las empresas exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios.

Para Panificadora Monrod el control de inventarios se diseñó con los siguientes pasos:

1. El encargado de bodega debe contar, medir y pesar toda la mercadería recibida, sin tener acceso al documento del proveedor o suministrador.
2. La bodega tiene que ofrecer seguridad y encontrarse limpia y ordenada.
3. El encargado de bodega tienen que informar la existencia de cada producto, así como el control de entradas y salidas.
4. El encargado de bodega debe contar con un listado de los cargos y nombres con acceso al mismo y con los nombres de a quienes les debe entregar la materia prima.
5. Es obligatorio elaborar un plan mensual y efectuar conteos periódicos del 50% de los productos almacenados seleccionados al azar y cuando estos conteos arrojen diferencias, establecer quién será el responsable de los mismos y cómo se repondrá el material.
6. En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido por lo pagado por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.
7. Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse para activar las gestiones de su eliminación.
8. Comprar el inventario al mejor precio posible sin descuidar la calidad del producto, es por ello la importancia de por lo menos contar con dos cotizaciones.
9. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
10. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Cuadro 10

Registro de entrada de materiales a bodega

FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE ENTREGA	ENTREGA	RECIBIO
17/07/2012		Harina dura espiga dorada	5	Quintales	Bodega	Encargado de Bodega
17/07/2012		Harina suave espiga dorada	2	Quintales	Otro:	Otro:
17/07/2012		Manteca vegetal	60	Libras		
17/07/2012		Sal	9	Libras		
17/07/2012		Levadura	18	Libras		
17/07/2012		Mejorante	2	Libras		
17/07/2012		Gas propano	250	Libras		
17/07/2012		Polvo para hornear	4	Libras		
Otros:						

REALIZO: Encargado de bodega

AUTORIZO: Gerente de operaciones

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 11

Control de inventario de materia prima

Propósito: Control del manejo de la producción, entrada y salida del producto y caducidad

Fecha: 17/07/2012

Fecha de Compra	No. De Cheque u Orden	Proveedor	Descripción		Garantía / Caducidad	Valor
14/07/2012	001		5 Quintales	Harina dura		Q1,625.00
14/07/2012	001		2 Quintales	Harina suave		Q552.00
14/07/2012	001		2 Quintales	Azúcar		Q76.25
14/07/2012	001		60 Libras	Manteca		Q391.67
14/07/2012	001		9 Libras	Sal		Q7.20
14/07/2012	001		18 Libras	Levadura		Q189.00
14/07/2012	001		2 Libras	Mejorante		Q32.00
14/07/2012	001		250 Libras	GAS Propano		Q336.00
14/07/2012	001		4 Libras	Royal		Q16.00
Otros:						

REALIZO: Encargado de bodega

AUTORIZO: Gerente de operaciones

Fuente: elaboración propia.

4.1.12 Prueba de cumplimiento en el área de inventarios

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al contador público una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos contables se aplican tal como se establecieron. Estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos.

En términos generales, las pruebas de cumplimiento se enfocan a corroborar el funcionamiento de los controles internos clave, por tanto, deben diseñarse en función a las circunstancias particulares de cada entidad.

Para Panificadora Monrod, las pruebas de cumplimiento aplicables al área de inventarios son las siguientes:

- a) Observación, al dar seguimiento al flujo de desarrollo de los procedimientos ejecutados en la realización de las principales transacciones como: recepción de la materia prima, su proceso, traspaso entre las áreas de producción, adecuada custodia, correcto y oportuno empaque. Verificar la adecuada segregación de funciones, asignación de responsabilidades y autoridad, existencia de formas, registros y archivos.
- b) Revisión selectiva de compras, inspeccionando la documentación de soporte, su adecuada autorización y registro oportuno en libros.
- c) Revisión de la adecuada determinación de los costos unitarios de producción, incluyendo la aplicación de los diversos elementos del costo (materias primas, mano de obra y gastos indirectos).
- d) Comprobación de movimientos internos y a otros almacenes.
- e) Pruebas de ventas, corroborando el costo y la facturación.
- f) Comprobar los sistemas y métodos de valuación, incluyendo su autorización y su aplicación consistente.

4.1.13 Capacidad instalada

Al realizar el presente trabajo, el objetivo principal fue ayudar a Panificadora Monrod en establecer un sistema de costos y procedimientos adecuados para tener el control de sus inventarios y para que tenga conocimiento del costo real de cada uno de sus productos y establecer en realidad si la empresa tiene pérdidas o ganancias.

Con el tiempo en que se desarrolló el presente trabajo, se observó que Panificadora Monrod cuenta con toda una capacidad instalada, que los podría llevar a tener las utilidades que desean. En el estado de resultados que se realizó, si Panificadora Monrod no elaborara otros productos como lo son las pizzas, tortillas de harina, donas y pasteles de tiempo y sólo se dedicara a la elaboración de pan, su resultado sería sólo de pérdida, con lo que la empresa no podría subsistir en el mercado por un año.

Además de que se realizó el sistema de costos y el control interno en el área de inventarios, también se le entregará a Panificadora Monrod una proyección de ventas que pueden cumplir con facilidad pues cuentan con la capacidad instalada y con los medios para llevarlo a cabo y que pueda ser una motivación para que la empresa cumpla su propósito de ser una gran empresa y obtener las utilidades deseadas. También se observó que cuenta con los medios para la distribución del producto que se proyectará, lo que indicó que su implementación sería cien por ciento factible.

La propuesta es la siguiente:

- a) El primer aspecto importante es la contratación de un panificador adicional al que tienen con su respectivo ayudante. Al contar con dos panificadores y el ayudante se puede cumplir a cabalidad con la proyección de ventas que se presenta a continuación.
- b) Deben crear una base de datos que incluya como mínimo información de cinco o seis panificadores, esto para tener un banco de datos y no depender del personal que por el ámbito de éste tipo de trabajos, no suele durar más de cinco o seis meses.

- c) A pesar que al principio Panificadora Monrod contaba con ocho trabajadores, en el transcurso de la realización del presente trabajo sólo quedaron tres, por lo que sería necesario que contrataran una persona para el área de bodega, para cumplir con el puesto de encargado de bodega.
- d) Al tener completa el área de producción con dos Panificadores y el ayudante, lo que sigue es la contratación de tres vendedores para que ocupen la vacante de venta a domicilio con las tres motocicletas y carretones que tienen disponibles y que en este momento no están en uso, lo que hasta hoy es un dinero mal invertido pues no les genera ningún tipo de ganancia debido a que se encuentran parqueados.
- e) Como se podrá ver en la proyección, el costo de la contratación de personal se cubre con las ventas proyectadas, pues la materia prima al comprarla al por mayor, se obtiene un descuento de hasta un quince por ciento y también la oportunidad de tener 30 días de crédito, lo que se aprovecharía a trabajar con capital ajeno.
- f) Se adjunta una proyección (Anexo 2) en la que se estima la producción al total de la capacidad instalada.

Conclusiones

- La problemática por la que atraviesa la Panificadora Monrod es común en empresas pequeñas y medianas que iniciaron operaciones utilizando prácticas inadecuadas de administración y organización.
- Los procesos y controles son los elementos más importantes y más extendidos en la gestión de las empresas innovadoras y con éxito comercial.
- Uno de los principales problemas se encuentra en la determinación de los costos por producto, al solventar esta situación se elimina la incertidumbre en cuanto a costo/ganancia.

Recomendaciones

- Se sugiere el diseño de formularios y procesos sencillos para utilizarse como base operativa y que gradualmente se convertirán en la base estructural.
- Se recomienda el uso de los instrumentos que se presentaron en este documento por ser adecuados para el uso de cualquier persona involucrada en la operación.
- Se sugiere que los costos de productos se revisen con una frecuencia trimestral o según las necesidades puntuales de algunas materias primas (por ejemplo gas y harina) que constantemente están sujetos a variaciones en los precios.
- Se recomienda a la empresa que realice el trámite de inscripción al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el objetivo de cubrir a sus empleados ante cualquier eventualidad que pueda suceder en relación al trabajo que desempeñan.
- Se recomienda realizar el cambio de régimen de pequeño contribuyente al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas Artículo 14 del Decreto 10-2012.

Referencias bibliográficas

- Arens, Alvin A. y Loebbecke, James K, 1996, *Auditoría un Enfoque Integral*. Prentice Hall Inc. México.
- Cepeda Alonso, Gustavo, 2000, *Auditoría y Control Interno*. Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia.
- Cuellar G. 2002. *Auditoría Operacional Estrategia*. Colombia.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, 2002, *Auditoría Administrativa*. México. McGraw Hill.
- Koontz, Harold, O'DonnellCyril y Weihrich Heinz, 1985, *Elementos de Administración*. México. Editorial McGraw Hill.
- Tapia Ayala, 2001, *Auditoría Operacional ECASA*, México, Internet.
- William P. Leonardo, 2000 *Auditoría Administrativa*, México.
- Ley ISR Decreto 26-92 emitida por Congreso de la República de Guatemala.
- Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, emitido por Congreso de la República de Guatemala.
- Decreto 4-2012 Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y al Contrabando, emitido por Congreso de la República de Guatemala.
- Código Tributario Decreto 6-91 emitido por Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92, emitida por Congreso de la República de Guatemala.
- Faltan las leyes incluidas en su trabajo. Recuerde que el autor es el Congreso de la República de Guatemala....

Anexos

Anexo 1
Cuestionarios utilizados en entrevistas

Gerente General	Gerente de Operaciones	Supervisor de Bodega y Producción	Panificador
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el objeto de la empresa? • ¿Cree usted que la empresa donde labora está bien posicionada en el Mercado actual? • ¿Tienen un organigrama funcional con tareas definidas para cada puesto? • ¿Conoce las debilidades de la empresa? • ¿Conoce las oportunidades de la empresa? • ¿Conoce las fortalezas de la empresa? • ¿Quiénes cree usted son los principales competidores de nuestra empresa? • ¿Cuál sería el riesgo más grande que cree podría tener la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las estructuras se han considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazo? • ¿La estructura de organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores? • ¿Toma las decisiones en base a datos reales? • ¿Cómo están los registros contables? • ¿Existen formatos y/o procesos definidos para las actividades principales? • ¿Cómo maneja el flujo de efectivo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo controla el inventario y la caducidad de los productos? • ¿Cómo controla la rotación de las materias primas? • ¿Cómo controla y/o evita los desperdicios? • ¿Cómo controla la producción y todo su proceso? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En base a qué datos solicita la materia prima en bodega? • ¿Cómo se asegura que está siguiendo la fórmula de fabricación de Panificadora Monrod? • ¿Cuenta con todo lo necesario para hacer su trabajo?

Anexo 2

Proyección de la producción estimada a la capacidad máxima

Escenario Proyectado con Ocupación al 100% (+ 6x)

Producción (calculada por tanda)

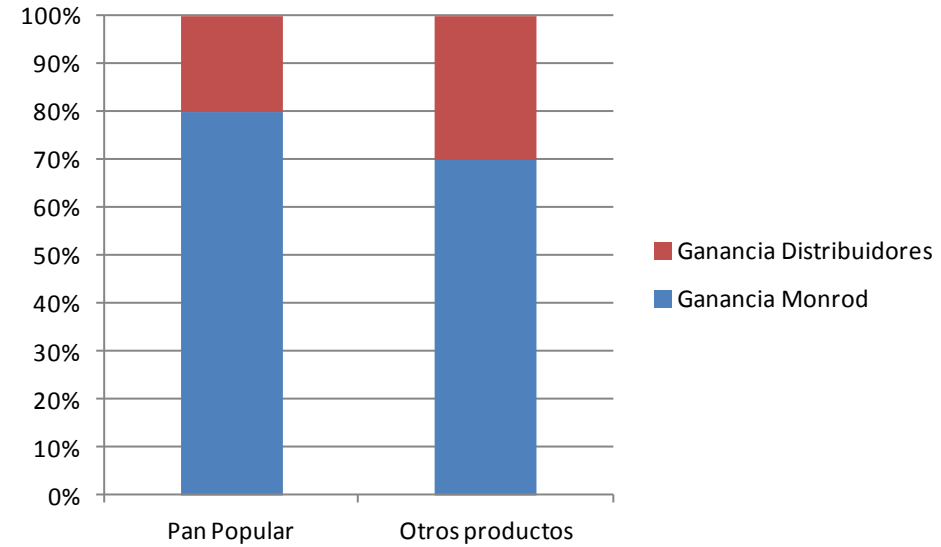
Unidades		9600	1200	1200	12000	Costo	
Ingredientes		Francés	Manteca	Tostado	Total	Unitario	Total
Libras	Harina dura	240			240	2.44	Q585.00
Libras	Harina suave		30	30	60	2.07	Q124.20
Onzas	Azúcar	120	144	40	304	0.16	Q47.88
Onzas	Manteca Vegetal	32	16	120	168	0.31	Q51.66
Onzas	Sal	60	6	6	72	0.04	Q2.70
Onzas	Levadura	120	24		144	0.50	Q71.28
Onzas	Mejorante	12			12	0.75	Q9.00
Onzas	Polvo para hornear		15	15	30	0.19	Q5.63
Sub total							Q897.35
Servicios							
	Por tanda	Agua potable					Q19.98
	Por tanda	Energía eléctrica					Q60.00
	Por tanda	Gas propano					Q90.00
Sub total							Q169.98
Mano de Obra							
		Ayudante					Q60.00
		Panadero					Q120.00
Sub total							Q180.00
Total							Q1,247.33
Costo Unitario Promedio							Q0.10

Anexo 2

Proyección de la producción estimada a la capacidad máxima

De acuerdo a los datos presentados en la página anterior, se estima que el costo del pan popular se reducirá en un 30% incrementando la ganancia en forma directamente proporcional.

El porcentaje de comisión asignado a distribuidores es del 20% en pan popular y un 30% en otros productos. *Este cálculo se hace en base al precio final de venta.*



Fuente: elaboración propia.

Anexo 3

Otros productos que se pueden fabricar con la capacidad instalada

Existe una variedad de productos y sub productos que podrán utilizarse para incrementar las ganancias, en el cuadro adjunto se detalla el costo y porcentaje de ganancia de cada uno.

Otros Productos

Productos Salados		Venta al Público		Costo	Porcentaje de Ganancia	
	Pizzas	Q	15.00	Q	7.00	53.33
	Tortillas de harina de trigo	Q	7.00	Q	2.50	64.29
Productos Dulces						
	Pasteles	Q	50.00	Q	25.00	50.00
	Pies	Q	5.00	Q	2.00	60.00
	Mil Hojas	Q	4.00	Q	2.00	50.00
	Lenguas	Q	1.00	Q	0.50	50.00
	Campechanas	Q	2.00	Q	0.50	75.00
Sub Productos						
	Bocado de Reyna	Q	5.00	Q	1.25	75.00

Las ventas totales tendrían un incremento de Q17,150.00 mensuales, esta proyección se calculó en base a pedidos de clientes en meses anteriores y la ampliación de algunas rutas de distribución.

El incremento bruto estimado en las ganancias es en promedio un 59.70%.

	Venta al Público	Unidades Estimadas	Acum. Venta
Pizzas	Q 15.00	200	Q 3,000.00
Tortillas de harina de trigo	Q 7.00	600	Q 4,200.00
Pasteles	Q 50.00	20	Q 1,000.00
Pies	Q 5.00	210	Q 1,050.00
Mil Hojas	Q 4.00	100	Q 400.00
Lenguas	Q 1.00	1500	Q 1,500.00
Campechanas	Q 2.00	1000	Q 2,000.00
Bocado de Reyna	Q 5.00	800	Q 4,000.00
Total		4430	Q 17,150.00

Fuente: elaboración propia.