

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



Implementación de un Sistema Integrado de Control y Seguimiento de Inventarios de Productos Terminados de Casas en una Compañía Inmobiliaria por Departamentos
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

César Augusto Chich Tohón

Guatemala, septiembre 2013

**Implementación de un Sistema Integrado de Control y
Seguimiento de Inventarios de Productos Terminados de
Casas en una Compañía Inmobiliaria por Departamentos**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

César Augusto Chich Tohón

Lic. Manuel S. Arrazola (**Asesor**)

Lic. Mario Salazar (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 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. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

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

Licda. Celia Ruth Lemus Quevedo
Examinadora

Licda. Myrna Lizzette Avalos Paiz
Examinadora

Lic. Mynor Roel Godínez de León
Examinador

Lic. Manuel S. Arrazola
Asesor

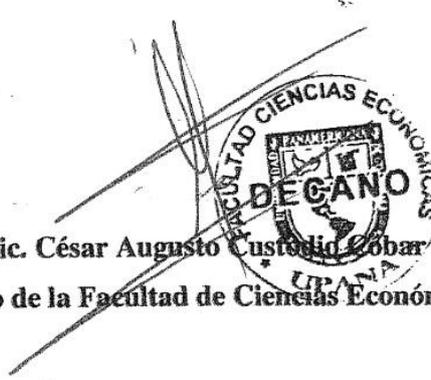
Lic. Mario Salazar
Revisor

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.00081.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 16 DE AGOSTO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Manuel Sifredo Arrazola Aguilar tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS DE CASAS EN UNA COMPAÑÍA INMOBILIARIA POR DEPARTAMENTOS", presentado por el estudiante César Augusto Chich Tohón y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00617 de fecha 06 de Diciembre 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

Manuel Sifredo Arrazola Aguilar
Contador Público y Auditor
4 Calle "A" 16-57 zona 1
Teléfonos 2220-2180 / 5205-8252

E-Mail: manuelarrazola@itelgua.com

Guatemala, 1 de Septiembre de 2012

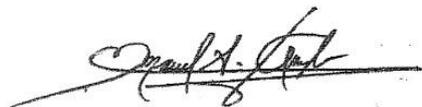
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Implementación de un Sistema Integrado de Control y Seguimiento de Inventarios de Productos Terminados de Casas en una Compañía Inmobiliaria por Departamentos"**, realizado por **César Augusto Chich Tohón**, carné No. **1124598**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 83 puntos.

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



Lic. Manuel Sifredo Arrazola Aguilar
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2901

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín

Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1

No. Teléfono Of. 24343219-24360362

No. Teléfono Cel. 54820416

No. de Fax 24360362

E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, octubre 9 de 2,012

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

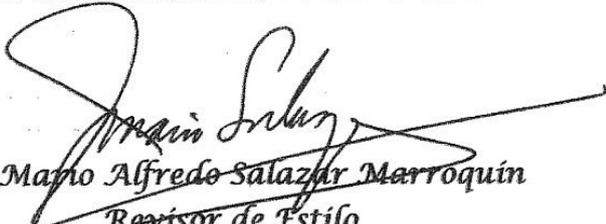
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de un Sistema Integrado de Control y Seguimiento de Inventarios de Productos Terminados de Casas en una Compañía Inmobiliaria por Departamentos**, realizado por el estudiante César Augusto Chich Tohón con Carné No.1124598 estudiante de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 141.2013

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 CHICH TOHÓN, CESAR AUGUSTO con número de carné 1124598 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 seis días del mes de diciembre del año dos mil doce.-----
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce 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.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Pregunta de la investigación	5
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos	6
1.6 Alcances y límites de la Práctica	6
1.7 Marco teórico	7
1.8 Marco contextual	21
Capítulo 2	
Metodología	28
2.1 Metodología aplicada en la Práctica Empresarial Dirigida –PED-	28
2.2 Tipos de investigación	28
2.3 Sujetos de la investigación	28
2.4 Instrumentos	28
2.5 Diseño de la investigación	30
2.6 Aporte esperado	30
Capítulo 3	
Presentación y análisis de resultados	32
3.1 Análisis FODA	32
3.2 Evaluación del control interno de inventarios	32
3.3 Análisis Financiero	34
3.4 Análisis de variaciones	36
3.5 Indicadores financieros	37
3.6 Flujoograma actual de control de inventarios	41

3.7	Objetivos de la Auditoría de Inventarios	42
3.8	Procedimientos para obtener evidencia de Auditoría	42

Capítulo 4

	Propuesta de solución	44
4.1	Procedimiento	44
4.2	Sistema integrado de Inventario por departamentos que intervienen	44
4.3	Viabilidad	55
	Cronograma	56
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	58
	Bibliografía	59
	Anexos	60

Índice de Figuras

1.	Flujograma actual de inventario	42
2.	Flujograma sugerido para el control de inventarios	46
3.	Pantalla Principal del Sistema Integrado por Departamento	47
4.	Pantalla de llenado del Departamento de Ventas	48
5.	Pantalla de llenado del Departamento de Construcción	50
6.	Pantalla de llenado del Departamento de Control de Calidad	51
7.	Pantalla de llenado del Departamento de Créditos y Cobros	53
8.	Pantalla de los menús de consultas por departamento	53
9.	Ejemplo de reportes por departamento	54

Índice de Cuadros

1.	Cuestionario de la estructura del control de inventarios	33
2.	Cuestionario sobre las capacitaciones	33
3.	Cuestionario de la existencia de sistemas electrónicos	33
4.	Estado de Situación Financiera	35
5.	Estado de Resultados	36
6.	Análisis de Razón Financiera solvencia	37

7. Análisis de Razón Financiera liquidez	38
8. Análisis de Razón Financiera rotación de inventario	39
9. Análisis de Razón Financiera antigüedad de inventario	39

Índice de Anexos

1. Cuestionarios realizados	61
2. Entrevistas	62
3. Informe actual del Departamento de Ventas	63
4. Informe actual del Departamento de Construcción	63
5. Informe actual del Departamento de Control de Calidad	64
6. Informe actual del Departamento de Créditos y Cobros	64
7. Matriz FODA	65

Resumen

El presente proyecto de investigación, como desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida – PED–, consiste en un análisis de las deficiencias que influyen en la situación actual, y una propuesta de solución, para la compañía Diversos Proyectos, Sociedad Anónima, en el manejo de inventarios de productos terminados de casas. El estudio se hizo con el fin de detectar las deficiencias que padece. Para llevarlo a cabo fue necesario evaluar los procesos, procedimientos y recursos con los que cuenta la empresa, dentro de los que figuran los económicos, financieros y administrativos. El análisis permitió obtener conclusiones que sirvieron de base para proponer nuevos y mejores procedimientos que serán de beneficio para la ejecución de determinados procesos del sistema financiero de la empresa.

El proyecto se centra en la evaluación de la estructura de control interno y manejo de inventarios de la compañía, que se dedica a la venta de casas. La evaluación realizada es de carácter cualitativo y cuantitativo y permite identificar las áreas con mayores deficiencias y, con mayor precisión, las de mayor riesgo. A partir de la evaluación se propone la implementación de un sistema integrado de control y seguimiento de inventarios a través de una matriz que integre a los diferentes actores que participan en el proceso.

El informe final es producto de una investigación metódica y analítica, el cual se espera sea revisado, evaluado e implementado por la compañía, una vez considerados los beneficios, tanto internos como externos, que obtendrá y que tenga mayor rentabilidad con el adecuado manejo de sus inventarios.

Introducción

El presente informe es el resultado de la Práctica Empresarial Dirigida, requisito previo a la obtención del título de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. El objetivo es hacer una aportación al ramo del CPA, esencialmente en el campo de las empresas inmobiliarias de venta de casas, el cual se encuentra desarrollado en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se desarrollan los antecedentes y los aspectos internos que interactúan con el trabajo de la compañía, las actividades que son desarrolladas por la misma, así como sus aspectos importantes del análisis FODA los cuales servirán para enfocar la evaluación realizada. Además se incluye una reseña histórica de la evolución de la compañía.

En el capítulo 2, se describe la metodología utilizada con el objeto de determinar y complementar la información que se consideró necesaria para el análisis del tema de investigación.

El capítulo 3 contiene la presentación y el análisis económico-financiero de los resultados obtenidos en la investigación, lo cual sirvió de base para la toma de decisiones en la orientación del proyecto de investigación.

Finalmente, el Capítulo 4 presenta la propuesta de implementación de un sistema integrado del control de inventario productos terminados de casas en el departamento de Contabilidad de la compañía objeto de investigación.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

DIVERSOS PROYECTOS, S.A, (la cual se denominará en lo sucesivo como “la empresa”), es una empresa privada de naturaleza comercial, constituida en Septiembre de mil novecientos ochenta y seis (09-1986) con socios guatemaltecos; cuya actividad económica principal es la comercialización, desarrollo y promoción de proyectos de construcción para satisfacer las necesidades existentes y futuras de: complejos habitacionales, centros comerciales y edificio de oficinas, con domicilio en la Ciudad Capital de Guatemala.

El área a analizar es el departamento de Contabilidad, que está integrado por el Contador General, que a su vez tiene a su cargo cuatro supervisores de las áreas de: Costos e Impuestos, Cuentas por pagar, Ingresos y Consolidación NIIF.

Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con espacios provechosos, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de sus proyectos, utilizando tecnología de punta, materiales contemporáneos y sistemas constructivos innovadores, para que el usuario, obtenga el mejor provecho en su inversión.

Visión:

Creer como empresa constructora líder en diseño y construcción en Guatemala, evolucionando constantemente nuestros servicios para ofrecer la mejor calidad y costos en construcción e inmobiliaria.

Valores

Interés por el bienestar y desarrollo de los trabajadores. Consideramos a las personas como la clave del éxito. Por ello, destinamos todos los recursos materiales y económicos necesarios para desarrollar a nuestros empleados y generar un excelente clima laboral.

Innovación. Perseguimos permanentemente la incorporación de nuevas modalidades de trabajo, la utilización de nuevos materiales y la incorporación de tecnología en todas las áreas de nuestra empresa, ya que es condición indispensable para alcanzar el liderazgo.

Calidad. Creemos que la calidad es el camino para alcanzar la excelencia. Por ello, extendemos los controles a todas las actividades que se desarrollan en la organización.

Trabajo en equipo. Promovemos el trabajo en equipo en toda la organización con el fin de optimizar la comunicación entre las diferentes áreas y favorecer el aprendizaje.

Orientación al cliente. Consideramos al cliente como el centro de nuestra actividad. Su satisfacción es un objetivo constante que no concluye con la entrega de nuestros productos.

Estructura Organizacional:

El recurso humano de la empresa inmobiliaria Diversos Proyectos, S.A., está integrado por 70 colaboradores, los cuales están distribuidos en los siguientes departamentos:

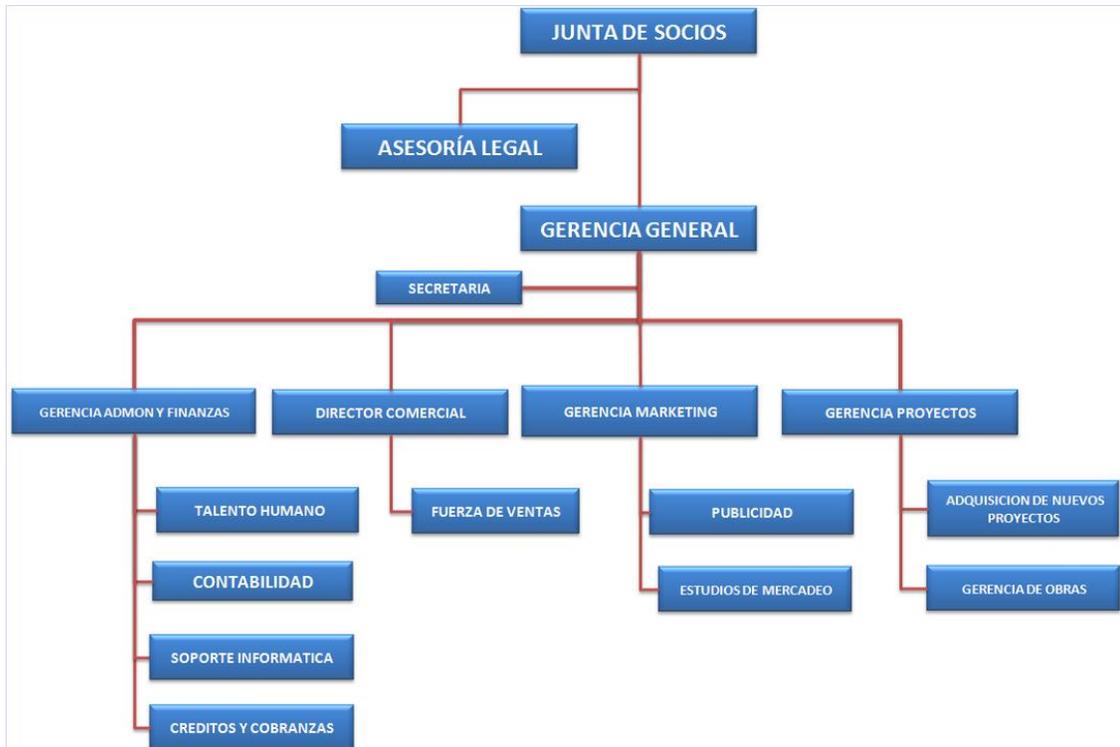
Departamento	No. Colaboradores
Junta Directiva (Socios)	3 personas
Legal	4 personas
Gerencia General	4 personas
Gerencia Admón., y Finanzas	28 personas
Director Comercial	15 personas
Gerencia Marketing	6 personas
Gerencia Proyectos	10 personas

Organigrama:

Empresa: Diversos Proyectos, S.A.

ORGANIGRAMA GENERAL

Diversos Proyectos, S.A.



Fuente: elaboración propia

La entrevista con el Contador General fue elaborada conjuntamente con el cuestionario, obteniendo como resultado que a pesar de que la entidad tiene definidos sus objetivos generales y específicos, los mismos no son difundidos entre los empleados ni entre los asociados. También se determinó que no se cuentan con manuales generales ni particulares de normas y procedimientos en ninguna área de la empresa así como tampoco están definidas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. De acuerdo al trabajo realizado se determinó que en la realización de inventarios físicos mensuales, los faltantes son registrados como gasto sin determinar responsabilidades a los encargados de la administración de los mismos.

De acuerdo al diagnóstico practicado y a la aplicación de instrumentos para conocer en forma general su funcionamiento (cuestionario, entrevista y análisis FODA), se determinaron deficiencias dentro de sus procesos de controles administrativo y prácticas contables.

Sin embargo el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– se enfocará en la carencia de políticas y procedimientos definidos y autorizados por la Administración en el desarrollo de sus funciones. Estas deficiencias conllevan riesgos que tienen una probabilidad mayor de ocurrencia al no existir estas normas y procedimientos. Dentro de las normas y políticas necesarias para la adecuada gestión de la entidad, es indispensable definir las actividades de control que ayuden a asegurar que se llevaran a cabo las instrucciones de la Junta Directiva por medio de medidas que ayuden a controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Al practicar el análisis FODA de la empresa DIVERSOS-PROYECTOS, S.A., los puntos más importantes son los siguientes:

FORTALEZAS

- Estructura administrativa simplificada.
- Capacidad instalada adecuada.
- Propiedad y administración de servicio de parqueo en sector estratégico adecuado.
- Productos y servicios de calidad.
- Adecuado sistema de control de inventarios.
- Tiempo de atención de servicio.

OPORTUNIDADES

- Amplio mercado definido y estructurado en entidades financieras.
- Mercado con alto poder adquisitivo.
- Buenas relaciones con la administración de las instituciones a quienes ofrecen los productos y servicios.
- No existe competencia.
- Alianzas con proveedores.

DEBILIDADES

- Carencia de un plan estratégico.
- No se cuenta con políticas y procedimientos definidos por escrito.
- Poca estrategia de comercialización.

- Elevados costos operativos.
- Bajos recursos financieros.
- Falta de diversificación de productos y servicios ofrecidos a sus clientes.
- Falta de compromiso de algunos miembros de la Junta Directiva.

AMENAZAS

- Incremento generalizado en el nivel de precios.
- Créditos restringidos.
- Surgimiento de competencia.
- Legislación fiscal o comercial represiva puede incrementar los costos.
- La capacidad instalada no es propia por lo que de un momento a otro puede ser requerida.

1.2 Planteamiento del Problema

La entidad donde se realizó la Práctica Empresarial Dirigida carece de manuales, políticas y procedimientos adecuados para promover la adecuada gestión administrativa y disminuir los riesgos que implica carecer de estos instrumentos de valuación en el proceso de inventario de producto terminado de la inmobiliaria.

El inestable ambiente de control que se plantea en la entidad impide su crecimiento, ya que no se obtiene información confiable y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo debe ser diseñada una estrategia para la óptima implementación de Control Interno en el área de inventarios en una empresa inmobiliaria?

1.4 Justificación

La evaluación integral de la empresa permitió detectar deficiencias en el área de control y manejo de inventarios. Como resultado del análisis financiero realizado a la compañía, al período que termina el 31 de diciembre de 2011, se estableció que el área de oportunidad principal para proyectar una propuesta de solución es la administración y control de inventario de productos terminados.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- a) Diseñar una estrategia para la óptima implementación de control interno en el área de inventarios en una empresa inmobiliaria?

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Crear un procedimiento óptimo de control elaborado a la medida a las actividades de la empresa inmobiliaria
- b) Crear una guía que ayude al Departamento Contable a determinar el adecuado control y manejo de los inventarios de producto terminado para la venta y que estén adecuadamente reflejados en los Estados Financieros.
- c) Identificar indicadores que demuestren el adecuado uso de los recursos.

1.6 Alcances y Límites de la Práctica

1.6.1 Alcance

La práctica empresarial dirigida se realizó en las instalaciones de la empresa inmobiliaria, Departamento Contable ubicado en el Centro Empresarial Zona Pradera Torre 1, Zona 10.

1.6.2 Límites

- a) Período de revisión: para la revisión se consideraron las normativas, políticas y procedimientos con que cuenta la inmobiliaria durante el segundo semestre del año 2012 y la evaluación financiera será realizada en base a las cifras de los Estados Financieros del período terminado el 31 de diciembre del año 2011, en las cuales la compañía solicitó no revelar información real, sino distorsionada en un porcentaje, para efectos de presentación y que no comprometan la confidencialidad de la misma y así mismo intimidades como el nombre y otros aspectos administrativos.
- b) Fecha de la investigación: La investigación se realizó durante los meses de Julio y Agosto del año 2012.
- c) Área de revisión: La investigación consideró las áreas operativas de la empresa Inmobiliaria con énfasis en las áreas de Inventarios de producto terminado para la venta, de casas.

1.7 Marco Teórico

La base económica de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes y servicios; el registro de los inventarios es importante en el sistema de Contabilidad, porque es parte del activo corriente en el Balance General y los gastos se registran en el costo de mercancías, en algunos casos el gasto es mayor y se refleja en el costo de ventas del Estado de Resultados.

1.7.1 Definición

Los inventarios “son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de operación; en proceso de producción, con vistas a esa venta; en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios”.

“Un inventario es la cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas del consumidor”. Significa la suma de aquellos artículos tangibles que están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial, en proceso de producción y para el consumo corriente en la producción de bienes o servicios disponibles para la venta.

1.7.2 Clase de Inventarios

Por su naturaleza y para efectos de registro y control, los inventarios se clasifican en:

a) Inventario de Materias Primas:

Son materiales que sirven para elaborar componentes de productos terminados, tales como aceros, alimentos, maderas, químicos u otros. “Incluye los bienes adquiridos por la empresa para su transformación en un proceso productivo; sin embargo el inventario de materia prima puede ser de artículos manufacturados (terminados), que se obtienen de otra empresa, pero que forman parte de un producto terminado dentro del giro de la empresa que se maneja, realmente hay pocas materias primas que no sean un producto terminado de otro fabricante. El inventario de materia prima debe mantener niveles óptimos de existencias, que sean los suficientes para abastecer las líneas de producción y no quedar sin stock durante el lapso que tome ordenar y recibir un nuevo pedido de materia prima.

b) Inventario de Materiales

El inventario de suministros se distingue del inventario de materiales porque pueden asociarse directamente con el producto terminado y llegar a convertirse en parte de él, y son utilizados en cantidades suficientes para que sea práctico asignar su costo al producto.

c) Inventario de Producto en Proceso

En este inventario se registra el valor acumulado a determinada etapa dentro de un proceso productivo de los bienes que están parcialmente terminados; estos valores incluyen no solo el de las materias primas agregadas sino que incorporan el valor de otros renglones como mano de obra y gastos de fabricación a determinada fase o etapa del proceso productivo.

d) Inventario de Producto Terminado

Consiste en los artículos de que dispone la empresa para atender sus ventas. El nivel de producto terminado se establece con relación a la demanda de ventas proyectada, el proceso de producción y la inversión que se necesita en producto terminado. El objetivo general de la empresa es mantener un nivel óptimo de producto terminado, tomando en consideración su grado de liquidez “mientras más liquidez y menos posibilidad de obsolescencia tenga el producto terminado de una empresa, más altos serán los niveles de inventario que se pueden mantener.

1.7.3 Sistemas de Inventario

a) Perpetuo o permanente

Es uno de los sistemas que en la actualidad es utilizado por pocas empresas, debido a que requiere demasiado trabajo manual que ha sido sustituido por el trabajo computarizado.

Con este sistema se logra que los inventarios se mantengan siempre actualizados, para ello, se debe llevar un juego completo de kárdex para registrar ingresos, salidas y saldos de cada uno de los artículos que integran el inventario.

Aunque no es necesario, bajo este sistema se realizan inventarios físicos para verificar y conciliar los saldos obtenidos. Por medio del sistema de inventario perpetuo, la empresa

puede preparar Estados Financieros mensuales, trimestrales o provisionales, que determina el costo del inventario final y el costo de la mercadería vendida directamente de las cuentas.

a.1) Asientos bajo el Sistema Perpetuo

En el sistema de inventario perpetuo, se realizan las compras de mercadería cargando a la cuenta inventario y cuando efectúa una venta, se necesitan dos asientos, uno: la empresa registra la venta de la manera usual y carga a efectivo o a cuentas por cobrar y dos: abona a ingresos por ventas el valor de las mercaderías vendidas. Otra forma es: cargar a costo de mercaderías vendidas y abonar el costo a inventario. El cargo a inventario (por las compras), sirve para llevar un registro actualizado del inventario disponible. La cuenta inventario y la cuenta costo de mercancías vendidas llevan un saldo actual durante el período.

b) Periódico o Físico

Es el más utilizado por las empresas pues aquí se requiere del uso de computadora para su utilización. En el sistema de inventario periódico la empresa no mantiene un registro continuo de inventario disponible, al final del período se hace un conteo físico y se aplican los costos unitarios para determinar el costo total, éste es conocido también como sistema físico; porque se apoya en el conteo físico real de las existencias, se utiliza generalmente para contabilizar artículos que tienen un costo unitario bajo, teniendo la capacidad de controlar el inventario mediante la inspección visual.

b.1) Conteo de un Inventario

Actualmente se utilizan varios métodos para determinar las cantidades físicas de un inventario, muchos de los cuales requieren o permiten la utilización de un equipo de trabajo. En el método más sencillo un miembro del grupo de trabajo cuenta, pesa, mide o hace el estimativo de la cantidad, otro miembro se encarga de anotarla en una hoja de control de inventario, que es donde se registran todos los movimientos de las mercancías de una empresa, al final de cada período debe registrarse en el libro de inventarios las existencias.

b.2) El funcionamiento del sistema de inventarios periódico es el siguiente:

Se toma inventario físico al final del año para determinar el monto del inventario final este conteo físico también determina el inventario inicial debido a que el inventario final del año anterior es el inventario inicial del año en curso.

Las compras de mercancías durante el año se asientan en los registros contables. El inventario inicial se suma a las compras netas para determinar el costo de las mercancías disponibles para la venta durante el período.

Asientos bajo el Sistema de Inventarios Periódico

En el sistema periódico se registran las adquisiciones en la cuenta compras (como cuenta de gasto); por su parte la cuenta inventario continúa llevando el saldo inicial que quedó al final del período anterior. Sin embargo, al final del período, la cuenta inventario debe ser actualizada en los Estados Financieros. Un asiento de diario elimina el saldo inicial abonándolo a inventario y cargándolo a una de resultados. Un segundo asiento de diario establece el saldo final, basándose en el conteo físico. El cargo es a inventario, y el abono a ganancias y/o pérdidas. Estos asientos pueden realizarse en el proceso de cierre o como ajustes.

1.7.3 Valuación de Inventarios

Cuando se adquieren lotes idénticos de mercancías en diferentes fechas del año, existe la posibilidad de fluctuaciones en los precios de los productos, cada lote tiene un costo diferente, razón por la cual existen diversos métodos de valuación que se utilizan para determinar el costo que debe aplicarse a las unidades en existencia al final del período.

Los principales métodos de valuación o fórmulas del costo de los inventarios son los siguientes:

- Costo Identificado o Identificación Específica
- Costo Promedio
- Primero en entrar, Primero en salir “PEPS” Método Detallista

a) Costo Identificado o Identificación Específica

La identificación específica del costo significa que cada tipo de costo concreto se distribuye a un producto determinado de los inventarios, pero la identificación específica de costos resultará inapropiada cuando en los inventarios hay gran número de productos que son habitualmente intercambiables. En estas circunstancias, el método de seleccionar productos individuales que van a permanecer en el inventario final, podría ser usado para obtener efectos predeterminados en la ganancia o pérdida neta del período.

En este método se valúan artículos que se compran y se venden en pequeñas cantidades y tienen un alto costo y precio de venta (por ejemplo automóviles) periódicamente se hace un inventario para su control, en los registros se puede identificar los artículos con toda precisión, para poder determinar su costo con toda exactitud. Si los artículos en existencia pueden identificarse como pertenecientes a compras u órdenes de producción específica, pueden inventariarse a los costos que muestran las facturas o los registros de costos.

b) Costo Promedio

Tal y como su nombre lo indica, la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de los gastos aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

El cálculo consiste en que el total de pagos hechos a proveedores, se divide entre el número de unidades en existencia según el último inventario registrado, dando como resultado el costo promedio. Para obtener el costo de las unidades en el inventario final, se divide el total de costo de mercancías disponibles para la venta dentro del número de unidades disponibles y éste será el costo por unidad de promedio ponderado aplicable a las unidades del inventario final.

Si se utiliza la fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del período, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el período. Se puede calcular el promedio periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la empresa.

c) Primero en Entrar, Primero en Salir “PEPS”.

La fórmula FIFO asume que los productos en inventario que fueron comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en el inventario final serán los producidos o comprados más recientemente.

En este método el costo de la unidad vendida es igual al costo de cada unidad del inventario inicial, el PEPS o FIFO supone que la primera unidad vendida durante el período ha de tener un costo igual a la primera unidad comprada tal como aparece en el inventario inicial; de esta manera la primera unidad en entrar al inventario es la primera en salir.

Este método está basado en la presunción de que la primera mercancía adquirida es la primera que se vende, es decir que cada venta se hace de las mercancías más antiguas en reserva; por tanto el inventario final contiene las mercancías recientemente adquiridas y además la valuación del inventario refleja los costos más recientes, es decir un valor real que se adapta a las condiciones que prevalecen a la fecha del Balance General.

1.7.4 Método Detallista

Con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así se obtiene el costo por grupo de artículos producidos.

Para la operación de este método, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- Mantener el control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, considerando tanto las nuevas compras, como los ajustes al precio de venta.
- Agrupación de los artículos homogéneos.
- Control de los trasposos de artículos entre departamentos o grupos.
- Inventarios físicos periódicos para la verificación del saldo teórico de las cuentas y en su caso hacer los ajustes que se producen.

Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la Nic.2 Inventarios se menciona que está prohibido el uso de la fórmula última entrada primera salida (LIFO)

en la valuación del costo de los inventarios por lo que se puede concluir que este método también conocido como UEPS ya no es de aceptación general.

Selección del Sistema de Valuación

Conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en la NIC 2 Inventarios indica que: “Incorpora los requerimientos sobre la obligación de aplicar la misma fórmula del costo a todos los inventarios que tengan naturaleza y uso similares para la entidad”.

Cada empresa debe seleccionar el sistema de valuación más adecuado a sus características, y aplicarlo en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso deben hacerse las revelaciones necesarias.

Para la modificación del sistema de valuación hay que tomar en cuenta que los inventarios pueden sufrir variaciones importantes por los cambios en los precios de mercado, obsolescencia y lento movimiento de los artículos que forman parte del mismo, es indispensable, para cumplir con el principio de realización.

¿Cuál método de valuación de inventarios es el mejor?

No hay un método de valuación de inventarios mejor que otro porque, cada empresa debe utilizar el que más se adapte a sus necesidades, tomando en cuenta el tipo de empresa que se trate y los inventarios que se manejen en cada una de ellas.

En este caso particular de la empresa inmobiliaria, el inventario se valúa al costo o a su valor de mercado, el que sea menor aplicando el costo promedio.

1.7.5 Técnicas de Administración de Inventarios:

a) Administración de Inventarios

“Es la eficiencia en el manejo adecuado de registro, de la rotación y valuación del inventario de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinarán los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación”.

La administración de inventarios requiere de una coordinación entre los departamentos de Ventas, Compras, Producción y Finanzas; una falta de coordinación podría llevar al fracaso financiero.

b) Objetivos de la Administración de Inventarios

La administración de inventarios persigue:

- Determinar la cantidad de inventarios que deberá mantenerse.
- Determinar la fecha en que deberán colocarse los pedidos y cuantificar las unidades a ordenar.
- Identificar los artículos del inventario que merecen una atención especial.

Como conclusión se puede mencionar que la meta de la administración de inventarios es proporcionar las existencias necesarias para sostener las operaciones al más bajo costo posible. El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa como todo, ventajas y desventajas.

Una de las ventajas consiste en satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez que implica como desventaja un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo, rendimiento), y peligro de obsolescencia, a continuación se presentan algunas técnicas para la administración y control de los inventarios.

1.7.6 Tipo de Control Necesario. “SISTEMA ABC”

La mayor parte de empresas cuentan con miles de artículos diferentes, muchos de éstos de bajo costo, mientras que otros son de costos elevados y representan gran parte de la inversión de la empresa. Pero hay otros artículos que aunque no son precisamente costosos rotan con menor frecuencia y consecuentemente necesitan de una inversión considerable; otros artículos aunque tienen un costo alto por unidad, rotan más rápido, provocando que la inversión sea relativamente baja.

En una empresa que tenga un gran número de artículos de inventario se debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad. La investigación indica que aproximadamente el 20% de los artículos en el inventario corresponden al 90% de la

inversión en el inventario. El 80% restante solamente al 10%. En respuesta a esta característica general de inventario se ha desarrollado el sistema ABC de control de inventarios.

Una empresa que utilice el sistema ABC de control de inventarios lo divide en tres grupos A, B y C. Los artículos "A" son en los que la empresa tiene la mayor inversión, los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. El grupo "B" integrado por artículos correspondientes a la inversión siguiente en términos de costo y el grupo "C" consiste aproximadamente en el 50% de todos los artículos del inventario pero corresponde sólo aproximadamente al 2% de la inversión en el mismo. Artículos tales como tornillos, clavos y arandelas se pueden incluir en este grupo.

El dividir el inventario en artículos A, B y C permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los artículos "A" del inventario debe ser muy intensivo por razón de la inversión considerable que es necesaria. Las técnicas más sofisticadas de control de inventario deben aplicarse a estos artículos, los cuales justifican la utilización del modelo de cantidad económica de pedido. Los artículos "B" se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas y su nivel se puede revisar con menos frecuencia que el de los artículos "A". Los artículos "C" pueden recibir un mínimo de atención; probablemente se ordenen grandes cantidades para conseguir precios más bajos.

Pasos para efectuar un análisis A, B, C.

- 1) Determinar el uso de los materiales, anual o mensual.
- 2) Multiplicar por el costo unitario
- 3) Ordenar el resultado de mayor a menor uso en unidades monetarias.
- 4) Obtener tanto el porcentaje individual como también el porcentaje acumulado.
- 5) Asignar categorías aplicando la ley de Pareto 80-20

1.7.7 Existencias de reserva o seguridad de inventarios

La mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. "Estas reservas se crean para amortiguar los

choques o situaciones ocasionados por cambios impredecibles en las demandas de los artículos”.

La existencia de reserva de inventarios es el precio que pagan las empresas por la filosofía de servicio a la clientela que produce un incremento en la participación del mercado que se atiende.

1.7.8 Control de inventarios justo a tiempo

En este control, se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

Estrategias para reducir inventarios justo a tiempo: a través de este sistema los inventarios son reducidos al mínimo en virtud de que son adquiridos e incorporados al almacén o producción justo en el momento en que se requieren. Con este método se ahorran cantidades de almacenaje, seguros y otros. Este sistema rompe con el esquema convencional de mantener grandes inventarios. Sin embargo para su implantación se requiere que la administración determine en forma rápida y veraz las cantidades a solicitar al proveedor y que requerirá para sus ventas o producción. Además de modificar los procedimientos, productos y equipo para reducir tiempo y costos de ensamble.

Aparte del control administrativo, el proveedor debe ser capaz de brindar un sistema de distribución o reparto que permiten una secuencia de descarga predeterminado para facilitar ahorro en el tiempo, recepción y costos. Producir artículos terminados o materia prima sin defectos con lo cual se puedan reducir o eliminar los costos de inspección.

1.7.9 Control Interno de Inventarios

El control interno de inventarios es importante puesto que este rubro es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente no sólo por su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón.

a) Definición

“El Control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos”.

Ventajas

- Mantener el mínimo de capital invertido
- Reducir altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reducir el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evitar que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías.
- Evitar o reducir pérdidas resultantes en baja de precios.
- Reducir el costo de la toma del inventario físico anual.

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

- Control operativo: aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo se le conoce como control preventivo (que compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva).
- Control contable: conjuntamente con la Auditoría y el análisis de inventario permite conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

b) Objetivos

El control de los inventarios impide que haya exceso de mercancías improductivas en los estantes de un almacén, lo cual causa pérdida por el costo de mantenerlos, este control debe

dar a conocer qué cantidad debe comprarse y cuando debe colocarse la orden de compra para reabastecer el almacén.

Entre los principales objetivos de control interno de inventarios se encuentran:

- Incrementar el nivel de servicio al cliente.
- Racionalizar el nivel de servicio a clientes.
- Aumentar la productividad en la operación.
- Mejorar la toma de decisiones.

Encontrar el equilibrio más económico entre dos diferentes costos que están en conflicto, el de adquisición que es el costo de pedido de compra, que aumenta o disminuye según el número de veces que se hagan pedidos en el año y el costo de almacenamiento que aumenta o disminuye según la cantidad de unidades de cada pedido”.

c) Métodos de Evaluación

El objetivo de estudiar y evaluar el control interno de inventarios es establecer la confianza que se pueda depositar en el mismo, al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos.

La comprensión del sistema de Contabilidad identifica los puntos en el procesamiento de las operaciones y el manejo de los inventarios donde pueda ocurrir error, los procedimientos de cumplimiento son pruebas diseñadas para determinar y obtener seguridad razonable, pero no absoluta, de que están en vigor aquellos controles internos en los que se va a depositar la confianza, estos procedimientos incluyen pruebas que requieren la inspección de documentos para obtener la evidencia de que los controles se han aplicado con propiedad, investigación acerca de los controles que no dejan rastro así como las observaciones de los mismos.

Hay distintas formas para hacer el estudio y evaluación del control interno y son las siguientes:

✓ Descriptivo o Memorando

Consiste en detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos y otras remuneraciones. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.

Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

✓ Método Gráfico o Flujograma

Es la representación gráfica del sentido, curso flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la empresa, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registros, controles, que ocurren o suceden en forma oral y escrita en el que hacer diario de la misma. Un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, muestra la naturaleza y secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del Auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

✓ Método de Cuestionarios

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el Auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

d) Elementos del control interno de inventarios:

Los elementos de un buen control interno de inventarios son:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con ello el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

1.7.10 Rotación de inventarios como método de control

La rotación de los inventarios es un índice financiero que nos muestra el número de veces que un material o producto tiene que ser reabastecido, ya sea por compras o por fabricación en la planta. Esta información se obtiene de los registros de inventarios y de las compras realizadas en un período determinado.

Es de suma importancia porque al empresario o accionista le interesa saber que tan rápido o cada cuanto tiempo recupera su inversión en mercancía comprada y almacenada obteniendo alguna ganancia. Esta información es de utilidad al Gerente de Compras y personal que controla los inventarios para programar el “justo a tiempo”, sus actividades de abastecimiento, y a la persona que lleva el control sobre el punto de reorden le facilita su cálculo matemático y estadístico.

Con todo lo anterior se llega a comprender la importancia de la información que se puede obtener. Por ejemplo si un artículo tiene una rotación de una vez al año, el empresario tendría que esperar mucho tiempo para recuperar toda su inversión y de igual forma soportar los gastos de almacenamiento durante todo ese tiempo.

Sin embargo al considerar el otro lado de la moneda, una rotación alta reduce los gastos de almacenamiento pero a la vez se incrementan los costos de abastecimiento por el mayor número de veces que se tiene que activar y registrar los costos de operación y de compras.

1.8 Marco Contextual

1.8.1 Marco Jurídico y Legal

Diversos Proyectos, S.A., es una compañía de capital nacional que se regula de conformidad a lo que establecen las leyes vigentes en la República de Guatemala. La empresa es una compañía mercantil por lo cual está sujeta a cumplir con las disposiciones legales contenidas en las siguientes leyes:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley de Productos Financieros. Decreto 26-95 del Congreso de la República de Guatemala

- Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.
- Código de Trabajo. Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala
- Código de Comercio. Decreto 2-70 del congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

De acuerdo con la política actual de la compañía, los métodos de contabilización se aplican con base al Código de Comercio vigente en Guatemala. La compañía está registrada ante la Administración Tributaria para pagar el Impuesto Sobre la Renta, con base en el régimen optativo del 31% (S/Artículo No. 72), el Impuesto de Solidaridad y el Impuesto al Valor Agregado vigente como contribuyente normal.

1.8.2 Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República en su artículo 34, reconoce el derecho de libre asociación, así mismo en el artículo 43, es reconocida la libertad de industria, comercio y trabajo.

El artículo 103, indica lo siguiente “tutelaridad de las leyes de trabajo; las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes”. Diversos Proyectos, S.A. se encuentra bajo la figura de Sociedad Anónima, como lo indica el Código de Comercio en el artículo 86, es la que tiene el capital dividido y representado por acciones, es decir que su organización se encuentra regida bajo los estatutos establecidos por la junta de accionistas, quienes delegan la responsabilidad y control de la misma en el representante legal.

1.8.3 Impuesto Sobre la Renta.

Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala

Se adoptó el régimen optativo, indicado en el artículo 72 de esta ley, realiza pagos del Impuesto Sobre la Renta (ISR) sobre la base de una renta imponible determinada, con cierres parciales trimestrales de acuerdo con los estados financieros que se elaboran. De la misma manera, presenta ante la institución fiscalizadora la declaración anual del Impuesto Sobre la

Renta correspondiente al período fiscal comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. Se considera importante detallar algunos artículos vigentes que tienen mucha importancia para todas las personas individuales y jurídicas que obtengan rentas en el país y que están obligadas al pago del impuesto, así: Artículo 1. En éste se establece como gravado al impuesto sobre la renta, toda renta que obtenga toda persona individual y jurídica, como también cualquier ente, patrimonio o bien que la ley específica. Artículo 3. Determina a las personas individuales y jurídicas que son contribuyentes al Impuesto sobre la renta.

El Artículo 38. Regula lo correspondiente a la determinación de la Renta Neta, la compañía deberá determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta, solo los costos y gastos necesarios para producir conservar la fuente productora de las rentas gravadas, sumando los costos y gastos no deducibles y restando sus rentas exentas, además presenta un amplio detalle de los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas. El inciso ñ del artículo 38, indica lo siguiente: 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.

El Artículo 39. Presenta un detalle de los costos y gastos no deducibles. En el Artículo 72. Régimen optativo de pago del impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 “A”, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual. Está sujeta al régimen de asalariados, efectúa retenciones del ISR a los empleados cuyos sueldos están afectos, de acuerdo con el artículo 67 de esta ley.

1.8.4 Impuesto al Valor Agregado.

Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala

La compañía se encuentra inscrita bajo el régimen general del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y efectúa determinaciones mensuales, del total del débito fiscal se deduce el crédito fiscal resultante y la diferencia es el valor del impuesto para cancelar por medios electrónicos o acumular el crédito fiscal para el siguiente período.

Por autorización de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la empresa inmobiliaria actúa como agente retenedor del IVA.

El artículo 3 numeral 7 indica lo siguiente: 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. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la Contabilidad fidedigna en forma cronológica.

Con relación a la fecha de pago del impuesto cuando existen faltantes de inventario el Artículo 4, numeral 6, establece: “En los faltantes de inventarios a que se refiere el numeral 7 del Artículo 3, en el momento de descubrir el faltante.”

Así mismo, el reglamento del Impuesto al Valor Agregado en el Artículo 4, establece: “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. En todos los casos, será condición indispensable que las cantidades y los valores que se deriven de los hechos, se encuentren registrados en la Contabilidad y en las fechas en que se produjo el faltante, pérdida, robo u otra circunstancia prevista en la Ley, de los bienes de que se trate.”

1.8.5 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales.

Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala

Este es un impuesto indirecto y se aplica sobre documentos públicos que contienen actos y contratos, que, por su carácter y contenido son sujetos por parte de la Institución Fiscalizadora y obligados al pago de timbres fiscales a través de estampillas, u otra forma legalmente autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

1.8.6 Impuesto Sobre Productos Financieros.

Decreto 26-95 del Congreso de la República de Guatemala

Se cancela el 10% mensual sobre los productos financieros que corresponden a los intereses devengados por cuentas de ahorros en las instituciones bancarias locales e intereses cobrados por préstamos concedidos.

1.8.7 Impuesto Único Sobre Inmuebles.

Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala

La compañía efectúa cuatro pagos trimestrales durante el año del nueve por millar sobre el valor de los inmuebles.

1.8.8 Código de Trabajo.

Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala

Según el artículo 102 de esta ley, la compañía se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y realiza pagos mensuales de las cuotas laborales y patronales al Instituto de Recreación de los trabajadores de la compañía privada de Guatemala (IRTRA) y al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP); el porcentaje se

calcula sobre los sueldos ordinarios y extraordinarios que se cancelan a los trabajadores. Los trabajadores cancelan el 4.83% mensual de cuota laboral y la compañía el 10.67% de cuota patronal, más el 1% de IRTRA y 1% de INTECAP.

1.8.9 Código de Comercio de Guatemala.

Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala

Artículo 368. Contabilidad y registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su Contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usa principios de Contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberá llevar, los siguientes libros o registros:

- Inventarios
- De primera entrada o diario
- Mayor o centralizador
- De estados financieros

Artículo 369. Idioma español y moneda nacional.

Los libros y registros deben operarse en español y las cuentas en moneda nacional. Las sucursales y agencias de empresas cuya sede esté en el extranjero, pueden llevar un duplicado en el idioma y moneda que deseen, con una columna que incluya la conversión a moneda nacional, previo aviso al registrador mercantil.

1.8.10 Ley del Impuesto de Solidaridad.

Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala

Son sujetos activos del impuesto todas aquellas empresas mercantiles o agropecuarias que ejerzan cualquier tipo de actividad con fines de lucro y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos. “El impuesto grava el activo neto o los ingresos brutos que la empresa devengue, en una cuarta parte y se toma como base el que reporte mayor pago de impuesto, de porcentajes y su pago se debe de hacer efectivo trimestralmente”.

Formas de Acreditamiento entre Impuesto Sobre la Renta e Impuesto de Solidaridad. Los contribuyentes pueden optar a lo siguiente:

- Impuesto de Solidaridad pagado dentro del plazo acreditarlo al ISR (*).
(No necesita autorización para cambiarlo)
- ISR acreditarlo al Impuesto de Solidaridad
(Esta opción puede cambiarse únicamente con autorización de SAT)

(*) El remanente del Impuesto de Solidaridad que no pueda acreditarse durante los 3 años calendario inmediato siguiente, será considerado como gasto deducible del ISR en el período en que concluyan los 3 años citados.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Metodología aplicada en la Práctica Empresarial Dirigida -PED-

La metodología utilizada para la presente investigación fue de tipo documental, así como entrevistas, cuestionarios y la observación directa. Esta metodología tuvo como propósito servir como marco de referencia para que las acciones en las diferentes fases de ejecución del proyecto condujeran, en una forma ordenada, al conocimiento de los procedimientos utilizados. Esto permitió proyectar un marco de solución que se traduzca en un beneficio económico, financiero y administrativo para la compañía.

2.2 Tipo de Investigación

Para el presente proyecto se utilizó la investigación documental y la observación directa, técnicas que permiten precisar los requerimientos para el uso de otros instrumentos de captación de información, como entrevistas, encuestas y cuestionarios.

2.3 Sujetos de la investigación

Se entrevistó a los gerentes de las áreas relacionadas, pero fundamentalmente, al Contador General, así como a los encargados de los Inventarios de producto terminado. Fue necesario apoyarse en herramientas de recolección de información con operarios, ya que son los que mejor conocen los procesos de producción, dentro de los cuales figuran:

- Gerente General
- Contador General
- Project Manager
- Encargados de Inventarios
- Personal a cargo del proceso

2.4 Instrumentos

Dentro de los instrumentos que se utilizaron para el análisis y desarrollo del presente proyecto, es necesario resaltar los siguientes:

a) Indicadores:

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia al momento de compararlos con otros de la misma naturaleza, los indicadores utilizados específicamente en el presente informe fueron los indicadores financieros.

b) Cuestionarios

El uso de cuestionarios es un instrumento del que se vale la investigación para obtener información homogénea, ya que están constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. (Ver anexo 1)

c) Entrevistas

La entrevista consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas con el objeto de obtener información, ya que es uno de los medios más utilizados por proveer información completa y precisa. (Ver anexo 2)

d) Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, las encuestas fueron de mucha utilidad para el presente informe las cuales fueron evaluadas en el capítulo de análisis de resultados.

e) Investigación documental

La investigación documental consistió en la localización, selección y estudio de la documentación que podía aportar elementos de juicio a la Auditoría. Las fuentes documentales básicas a las que se acudieron son:

- Reglamentos internos
- Manuales administrativos
- Productos
- Plantilla del personal
- Inventarios de Producto Terminado
- Ubicación geográfica
- Situación económica

2.5 Diseño de la investigación

El presente proyecto fue elaborado mediante procedimientos que incorporan un control sistematizado de los elementos que conforman los inventarios de productos terminados, para garantizar un control adecuado de los mismos. La recolección de información sirvió para detectar el nivel de riesgo en el control de los productos terminados. Por lo tanto, fue necesario un examen exhaustivo a profundidad para determinar las deficiencias y que tipos de controles internos sistematizados es necesarios implementar para solucionar los problemas encontrados.

2.6 Aporte Esperado

El presente proyecto se realizó con el fin de contribuir de la siguiente forma:

a) A la compañía

Dotarla de los instrumentos idóneos para mejorar su rendimiento a través de un sistema integrado de control de inventarios, con el afán de fortalecer las áreas de mejores oportunidades y poder elevar la competitividad de la compañía.

b) A la Universidad Panamericana –UPANA-

Poner a disposición de la Universidad el presente proyecto para que pueda brindar orientación a las futuras generaciones sobre el manejo de procedimientos y controles de los inventarios de casas en una Inmobiliaria.

c) A nuestra nación

Dentro de la gama de compañías Inmobiliarias que se dediquen a la venta de casas que existen en el país, este proyecto será una herramienta útil donde puedan apoyarse con base en los resultados obtenidos, para maximizar sus recursos generadores de renta.

d) Al futuro CPA

El presente proyecto podrá servir como una guía práctica para la elaboración e investigación de temas relacionados, así mismo es una herramienta que brinda una visión de las actividades de producción que se desarrollan en una compañía, cuyo análisis y estudio puedan dar alternativas de solución a los diferentes problemas en los procesos de producción.

Capítulo 3

Presentación y análisis de resultados

3.1 Análisis FODA

Derivado del análisis a las debilidades que presenta la compañía, se estableció la necesidad de implementar controles que ayuden a que el departamento de Contabilidad y disponga de los elementos necesarios para un adecuado control de los flujos de inventarios de productos terminados. Por lo tanto, es importante la implementación de un sistema integrado de control interno de inventarios, el cual se desarrolló de una manera sistematizada y automatizada para que la compañía lo adopte.

3.2 Evaluación del control interno de inventarios

El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes globales de la administración, directores y propietarios sobre el control e importancia de una entidad.

Establece la forma de una organización, se influencia en la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes de control interno y provee disciplina y estructura.

Se logró determinar por medio de la observación directa, las causas principales del control ineficiente en los inventarios de producto terminado, el cual es originado al momento en que las casas terminadas están en la última etapa de control de calidad, no existe un procedimiento para dar aviso al departamento de Contabilidad, con lo cual se procedería a darle ingreso contablemente al inventario de producto terminado.

A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios realizados para la determinación de los controles que se tienen para el manejo de los inventarios:

CUADRO No. 1

Estructura de control interno de inventarios

Concepto	No. Entrevistados	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

CUADRO No. 2

Capacitación al personal encargado del proceso

Concepto	No. Entrevistados	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

CUADRO No. 3

Existencia de sistema electrónico que ayude a determinar las existencias de inventarios

Concepto	No. Entrevistados	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: investigación de campo, Agosto 2012

Contar con una estructura de control interno sobre los inventarios, facilita el control de los mismos. El personal encargado de su manejo necesita tener claros los procedimientos a seguir, derivado de esta evaluación se determinó que el personal encargado de los inventarios no es capacitado para el control de los mismos, situación que genera el riesgo de que los empleados cometan errores e irregularidades que vayan en contra de los intereses de la compañía.

Como se puede observar, en los resultados de las encuestas se evidencia que no existe un procedimiento y ninguna herramienta para el manejo y control de los inventarios en el área Contabilidad, que ayude a tener un adecuado control de los inventarios.

Salta a la vista que es necesaria y prioritaria la implementación de un sistema integrado para el control de los inventarios de productos terminados, para contar con un control idóneo de dichos inventarios y de esta manera reducir el riesgo fiscal en el caso de la verificación de los mismos, y a su vez aumentar la fortalezas de control interno en la Auditorías externas.

3.3 Análisis Financiero

Los Estados Financieros que se presentan a continuación son:

- a) Estado de Situación Financiera
- b) Estado de Resultados

a) Estado de Situación Financiera

Los rubros de activo, pasivo y capital se presentan divididos en el estado de situación financiera según su naturaleza, funciones o temporalidad. En el cuadro No. 4 se muestran los estados de situación financiera, correspondientes a los años que terminan el 31 de diciembre del año 2011 y al 31 de diciembre del año 2010, los cuales son responsabilidad de la gerencia, mismos sobre los que se realizaron los análisis.

CUADRO No. 4

DIVERSOS PROYECTOS, S.A.

Estado de Situación Financiera

Análisis de Variaciones

(Cifras expresadas en Quetzales)

CUENTA CONTABLE	SALDOS		PORCENTAJES INTEGRALES		VARIACIONES	
	31-Dic-11	31-Dic-10	31-Dic-11	31-Dic-10	Absolutas	Relativas
ACTIVO						
CORRIENTE	Q. 4,909,464	Q. 4,220,719				
Caja y Bancos	Q. 1,458,994	Q. 641,597	18%	8%	Q. 817,397	-25949%
Cuentas por Cobrar	Q. 300,000	Q. 500,000	4%	6%	Q. (200,000)	6349%
Inventarios	Q. 2,900,470	Q. 3,026,334	35%	37%	Q. (125,864)	3996%
Deposito y gastos por adelantado	Q. 250,000	Q. 52,788	3%	1%	Q. 197,212	-6261%
NO CORRIENTE	Q. 3,311,470	Q. 4,003,365				
Terrenos	Q. 848,432	Q. 848,432	10%	10%	Q. -	0%
Edificios	Q. 1,119,518	Q. 1,158,780	14%	14%	Q. (39,262)	1246%
Maquinaria y Equipo	Q. 472,899	Q. 512,253	6%	6%	Q. (39,354)	1249%
Vehículos	Q. 122,027	Q. 206,060	1%	3%	Q. (84,033)	2668%
Mobiliario y Equipo	Q. 44,135	Q. 48,389	1%	1%	Q. (4,254)	135%
Equipos y programas de computo	Q. 196,939	Q. 217,759	2%	3%	Q. (20,820)	661%
Herramientas	Q. 7,520	Q. 11,692	0%	0%	Q. (4,172)	132%
Otros Activos	Q. 500,000	Q. 1,000,000				
Compañías Afiliadas	Q. 500,000	Q. 1,000,000	6%	12%	Q. (500,000)	15873%
SUMA ACTIVO	Q. 8,220,934	Q. 8,224,084	100%	100%	(3,150)	100%
PASIVO						
CORRIENTE	Q. 2,196,238	Q. 1,881,246				
Prestamos por Pagar	Q. 500,000	Q. 500,000	6%	6%	Q. 0.00	0%
Proveedores	Q. 459,046	Q. 510,006	6%	6%	Q. (50,960)	16.18
Gastos Acumulados por pagar	Q. 237,192	Q. 371,240	3%	5%	Q. (134,048)	42.55
Cuentas afiliadas por pagar	Q. 1,000,000	Q. 500,000	12%	6%	Q. 500,000	(158.73)
NO CORRIENTE	Q. 850,000	Q. 1,000,000				
Prestamos largo plazo	Q. 850,000	Q. 1,000,000	10%	12%	Q. (150,000)	47.62
TOTAL PASIVO	Q. 3,046,238	Q. 2,881,246				
PATRIMONIO	Q. 5,174,696	Q. 5,342,838				
Capital Suscrito y Pagado	Q. 1,587,840	Q. 1,587,840	19%	19%	Q. 0.00	0%
Reserva Legal	Q. 263,294	Q. 131,647	3%	2%	Q. 131,647	(41.79)
Resultados Acumulados	Q. 2,351,342	Q. 2,200,243	29%	27%	Q. 151,099	(47.97)
Resultado del Ejercicio	Q. 972,220	Q. 1,423,108	12%	17%	Q. (450,888)	143.14
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	Q. 8,220,934	Q. 8,224,084	100%	100%	(3,150)	100%

Fuente: datos y cantidades alteradas para efectos de presentación, de las cifras reales de la compañía, análisis de variaciones absolutas y relativas en términos porcentuales.

b) Estado de Resultados:

El estado de resultados es el estado financiero que refleja el resultado, utilidad o pérdida que ha tenido la empresa al final de un ejercicio contable, mostrando los ingresos, costos y gastos incurridos en las operaciones realizadas en el período fiscal de Enero a Diciembre 2011 (período objeto de estudio).

CUADRO No. 5

DIVERSOS PROYECTOS, S.A. ESTADO DE RESULTADOS

Por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011
(Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta Contable	31-Dic-11	%
Ventas	Q. 13,183,956.00	100.00%
(-) Costo de Producción y Ventas	Q. 7,251,176.00	55.00%
Utilidad Bruta	Q. 5,932,780.00	45.00%
Gastos de Mercadeo	Q. 992,112.00	7.53%
Gastos de Operación	Q. 1,984,224.00	15.05%
Gastos de Administración	Q. 1,488,168.00	11.29%
(+ / -) Otros Productos y Gastos	Q. 496,056.00	3.76%
Utilidad del Ejercicio	Q. 972,220.00	7.37%

3.4 Análisis de variaciones

El inventario de la empresa Diversos Proyectos, S.A., al 31 de Diciembre 2011 está conformado por 30 casas, las cuales están totalmente terminadas y listas para la venta y/o entrega a clientes, contablemente dichas casas están registradas en el inventario de producto terminado de la empresa.

Como se puede visualizar en el estado de situación financiera (cuadro No. 4), la totalidad del rubro de inventarios representa un 35% para el año 2011, siendo el rubro más representativo del activo total de acuerdo al análisis horizontal, lo que busca es determinar la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada rubro de los estados financieros de un período con

respecto al otro, por lo que se hace necesario poner énfasis para determinar si existe un control adecuado de los mismos.

3.5 Indicadores Financieros

Se desarrollaron una serie de indicadores, se tomó como base la información contenida en los estados financieros de la compañía, en la cuenta de inventario objeto de estudio y cuentas principales donde el mismo influye.

✓ Solvencia

Es la cantidad de activos corrientes disponibles para pagar pasivos corrientes; o sea la cantidad “x” en quetzales de activos corrientes para pagar un quetzal de pasivo corriente. El parámetro estándar debería ser de 2 a 1, lo que indica que se tienen Q2.00 de activo corriente para pagar Q1.00 de pasivo corriente, cualquier índice mayor a éste es bueno.

CUADRO No. 6				
Diversos Proyectos, S.A.				
Indicador Financiero	Fórmula	Año 2011		
		(Q.)	Resultado	Indicador
Solvencia	Activo Corriente /	4,909,464	2.24	n
	Pasivo Corriente	2,196,238		veces

Fuente: datos y cantidades alteradas para efectos de presentación, de las cifras reales de la compañía.

Como se puede observar para el año 2011 la compañía muestra que tiene la solvencia suficiente para cumplir con las obligaciones requeridas, el indicador señala que la compañía cuenta con el doble de capacidad para cubrir sus pasivos corrientes. Se determinó que para esta razón financiera el rubro de inventarios está incluido en el activo circulante, al implementar mejoras en el área de inventarios, se espera mejorar la administración del mismo.

✓ Liquidez

Mide la capacidad de pago inmediata que tiene la compañía para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Recibe también el nombre de “Prueba del Ácido”. Únicamente toma en cuenta

caja y las cuentas por cobrar para poder pagar las deudas a corto plazo. Un índice razonable podría ser Q0.91 a Q1.00, por cada quetzal se debe de pasivo circulante, para cubrir sus obligaciones en el momento de ser necesario, sin necesidad de realizar sus inventarios.

CUADRO No. 7				
Diversos Proyectos, S.A.				
Indicador Financiero	Fórmula	Año 2011		
		(Q.)	Resultado	Indicador
Liquidez	Activo Corriente - Inventario /	2,008,994	0.91	n
	Pasivo Corriente	2,196,238		veces

Fuente: datos y cantidades alteradas para efectos de presentación, de las cifras reales de la compañía.

La compañía tiene la capacidad de cubrir con sus activos más líquidos en el año 2011, en vista de que por cada Q 1.00 que se debe en el pasivo corriente se cuenta con Q 0.91 para cubrir sus obligaciones en el momento de ser necesario, sin necesidad de realizar sus inventarios. Sin embargo no está de más indicar, que al optimizar la rotación de los mismos y cuentas por cobrar, se espera obtener mejores resultados en cuanto a este indicador.

✓ Rotación de Inventario

Indica las veces que durante el ejercicio examinado se realizan las existencias promedio del inventario, o sea, el número de repeticiones del ciclo de movimientos de existencias. Es acá donde la implementación del sistema integrado de control de inventario se reviste de gran importancia, ya que con su aplicación se espera obtener una rotación estimada de 5 veces al año, se considera la capacidad instalada de la compañía, el mercadeo, la demanda de los productos producidos y la naturaleza o composición de los mismos.

Observaciones: es importante señalar que un índice elevado es indicativo de que no se pierden ventas por falta de existencias, y un índice bajo mostrará que se cuenta con un volumen de inventarios inadecuado y/o de lento movimiento, perdiéndose ventas. Para el caso de la actividad de producción que desarrolla la compañía, se considera que un nivel adecuado de rotación debería de situarse en 4 veces al año.

CUADRO No. 8
Diversos Proyectos, S.A.

Indicador Financiero	Fórmula	Año 2011		
		(Q.)	Resultado	Indicador
Rotación de Inventario	Costo de Venta /	7,251,176	2.50	n
	Inventario Final	2,900,470		veces

Fuente: datos y cantidades alteradas para efectos de presentación, de las cifras reales de la compañía.

En el último período, la rotación del inventario es baja, debido a esta situación es necesario que se implementen nuevas políticas y procedimientos para elevar la rotación de los inventarios y evitar la acumulación de estos, además se detecta que se maneja un manejo inadecuado e inoportuno en la adquisición de materias primas; entre más alta sea la rotación significa que las mercaderías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que sería consecuencia de una buena administración de los inventarios, además esto influye a que la inversión en volúmenes altos materias primas innecesarios produzca que el capital de trabajo sea afectado por la malversación de fondos de la compañía.

✓ **Antigüedad de Inventario:**

Es la duración en días que permanece la mercadería en stock, determina el período de tiempo que el inventario necesita para su movilización.

CUADRO No. 9
Diversos Proyectos, S.A.

Indicador Financiero	Fórmula	Año 2011		
		(Q.)	Resultado	Indicador
Antigüedad de Inventario	360 días /	360	120	n
	Rotación Inventario	3		veces

Fuente: datos y cantidades alteradas para efectos de presentación, de las cifras reales de la compañía.

El indicador de antigüedad de inventario refleja que para el año 2011 la disponibilidad de casas estuvo durante 120 días sin movimiento. Este período de tiempo debe reducirse ya que es riesgoso para la compañía, dado que representa un peligro latente al exponerse el inventario de acuerdo con sus características, a deterioro y que se incurra en costos adicionales para su reparación. Con la propuesta de implementación del sistema de control de inventarios de productos terminados se espera mejorar este indicador a 60 días de rotación de los inventarios.

✓ **Análisis general de los índices financieros obtenidos:**

A través de los estudios efectuados en la empresa Diversos Proyectos, S.A., por el método de análisis se observa lo siguiente:

- La empresa se encuentra en una etapa de expansión.
- Está incrementando las ventas, sin embargo se está incurriendo en costos y gastos mayores, en el 2011 aumentaron en un 30% lo cual repercutió a que el margen de utilidad operativa disminuyera de un 17% a un 12% en el 2011.
- La solvencia determinada es aceptable, pero se observó que no fue por la realización de sus activos (inventarios) sino fue derivado de los préstamos de las empresas afiliadas, como se muestra en el cuadro No. 4.
- En cuanto a la liquidez se observa que la empresa tuvo una inyección de capital, producto de las transacciones con empresas afiliadas, con lo cual disminuyó sus obligaciones con entidades financieras.
- La empresa aumentó su rotación de inventarios de 2 a 2.5 en el 2011, lo cual muestra que en el presente año se incrementaron las ventas, producto de que los inventarios se están vendiendo pero no al nivel esperado por la Administración.

Con base en los puntos anteriores se concluye que la empresa se encuentra en una etapa de expansión, por lo que se recomienda:

- a) Que la Administración considere mantener vigiladas sus políticas de ventas. Se considera ser más agresivos en sus estrategias de ventas para los próximos períodos.
- b) Se deberán cuidar los costos y gastos ya que estos son los que están ocasionando que las utilidades no sean satisfactorias por lo que se podría realizar un estudio profundo y eliminar los costos y gastos que no sean necesarios o disminuirlos para que se obtengan utilidades más satisfactorias.

3.6 Flujograma actual de control de inventario

Actualmente se desarrolla el control de inventario de forma separada y de forma manual, para lo cual se utiliza un formato por cada área que interviene en el proceso en una hoja electrónica de Excel (Ver Anexos 3, 4, 5 y 6).

Este informe manual es reportado mensualmente por cada departamento a créditos y cobros y no a Contabilidad, esto hace que el proceso no sea el correcto, ya que Contabilidad no registra oportunamente el inventario de producto terminado; se contabiliza hasta el momento en que se vende y se emite la factura.

Como consecuencia de la falta de comunicación entre áreas y debido a que la mayor parte de información que procesa el departamento de Contabilidad es generada en otras áreas de la empresa, se tiene cierto grado de atraso en la información financiera, afectando así la función de proporcionar a la gerencia información confiable y oportuna que le sirva de base para tomar decisiones, por lo que todo ello redundará en un incremento de riesgos para la empresa.

El procedimiento para registro y control del inventario observado es el siguiente:

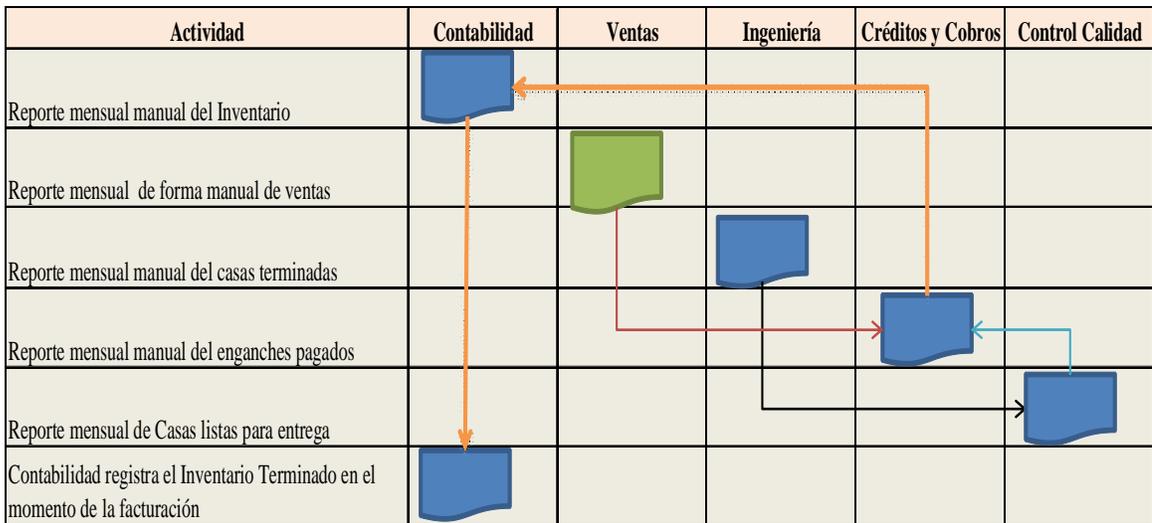
- a) Contabilidad
 1. Realiza los asientos contables del producto terminado cuando el departamento de Créditos y Cobros traslada la información
 2. Ya recibida la información de créditos y cobros se procede a realizar la facturación con lo cual se le hace entrega al cliente la casa adquirida.
- b) Ventas
 1. Realiza reporte manual de ventas
 2. Traslada información a Créditos y Cobros
- c) Ingeniería
 1. Realiza reporte mensual de las casas terminadas
 2. Traslada reporte a Control de Calidad para recepción de las casas terminadas
- d) Créditos y Cobros
 1. Realiza reporte de enganches pagados
 2. Gestiona la facturación y escrituración de las casas terminadas y listas para entregar a cliente.

e) Control de Calidad

1. Realiza reporte mensual de las casas recibidas y listas para entrega a clientes.
2. Traslada reporte de Créditos y Cobros para entrega

Para una mejor comprensión visual, a continuación se presenta el flujograma que actualmente es utilizado para el seguimiento y control de inventarios:

Figura No. 1
Flujograma actual de inventario



Fuente: investigación propia

3.7 Objetivos de la Auditoría de inventarios

- ✓ Comprobar su existencia física
- ✓ Verificar que sean propiedad de la empresa
- ✓ Comprobar su correcta valuación
- ✓ Comprobar que haya consistencia en la aplicación de los sistemas y métodos de valuación
- ✓ Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

3.8 Procedimientos para obtener evidencia de Auditoría

El Auditor obtiene evidencia de Auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y

analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los períodos de tiempo durante los que la evidencia de Auditoría buscada esté disponible.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos en el análisis FODA, las entrevistas, cuestionarios y los análisis realizados en la compañía objeto de estudio, se pudo concluir con los siguientes hallazgos:

- La compañía no cuenta con políticas y procedimientos en el área de inventarios.
- No tiene un control interno en el área de inventarios.
- El personal encargado carece de capacitación en cuanto al manejo del rubro de Inventarios.
- No se hacen verificaciones para que las existencias del inventario físico de casas coincidan con el inventario teórico.
- No se cuenta con un sistema como herramienta que ayude a determinar las existencias de inventario de producto terminado en el departamento de Contabilidad.

Consecuentemente, derivado de la situación actual de la compañía, se convalida que el área de Contabilidad seleccionada para desarrollar el tema de estudio sobre el control de inventarios de productos terminados, es la de mayor debilidad. Por esa razón se hace necesaria la implementación de un sistema integrado de control de inventarios, propuesta que se desarrollará en el capítulo siguiente.

Capítulo 4

Propuesta de solución

A continuación se presenta una serie de pasos y procedimientos tácticos por seguir en las diferentes fases que intervienen en el manejo de inventarios y se describirá con detalle el sistema integrado de control y manejo del inventario de productos terminados que se sugiere.

4.1 Procedimiento

Definición de casas para producto terminado por departamentos que intervienen:

Se define un flujograma para establecer los procesos para llegar al producto final, que es la casa terminada para ingresar al inventario y su posterior facturación al cliente final. Se sugiere el siguiente procedimiento el cual servirá de guía para la implementación por departamento.

4.2 Sistema integrado de Inventario por departamentos que intervienen:

Se presenta el esquema por pasos definidos para la adecuada contabilización de las casas terminadas, por seguimiento por las áreas que intervienen y se propone el esquema representado en la figura No. 2.

4.2.1 Sistema integrado por departamento:

Se sugiere implementar el control del seguimiento en una herramienta que centralice toda la información.

A continuación se describe el procedimiento en pasos, los cuales cada departamento tiene que seguir y posteriormente se presentará la herramienta para ello.

a) Departamento de Ventas

1. El departamento de ventas determina el tipo de casa que se va a construir de acuerdo a las ventas realizadas.
2. Se inicia la construcción definiendo los módulos en sector, manzana y número de lote para la construcción de las casas, previa autorización del consejo de administración.
3. Se definen los tipos de casas que se tienen a la venta (tipo Holanda, tipo Paris, tipo Roma, tipo España).

4. Fecha de terminación de enganche según área de cobros y status de las casas.

b) Departamento de Ingeniería

1. Este departamento inicia con la construcción después de recibido del área de ventas las manzanas aprobadas para la construcción.
2. Realiza el contrato con el constructor para tener las casas terminadas en las fechas pactadas de entrega final al cliente.
3. Llevará el control de las etapas de la construcción hasta su terminación, (cimentación, losa nivel 1, losa nivel 2, subcontratos, acabados y limpieza final).

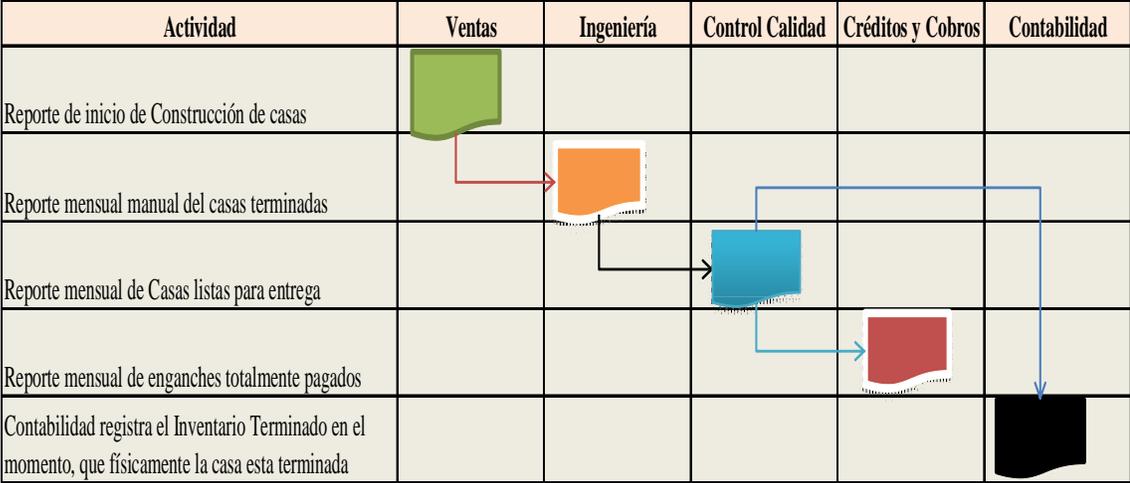
c) Departamento de Control de Calidad

1. En este departamento se dará el seguimiento, de la fecha de recepción de las casas terminadas por el constructor para la inspección de la misma y darla como terminada.
2. Establecer la fecha final de entrega al cliente.
3. Dará el reporte a Contabilidad para su registro en los registros contables y auxiliares de inventario de producto terminado.

d) Departamento de Créditos y Cobros

1. Este departamento lleva el control de los cobros de enganches de las casas vendidas y reporta a Contabilidad los mismos para su control contable.
2. Es fundamental para la determinación de las casas que están totalmente terminadas, ya que de esto depende que se facturen.
3. Indicará al departamento de Contabilidad la fecha del desembolso de la casa entregada al cliente final.

Figura No. 2
Flujograma sugerido para el control de inventarios



Fuente: investigación propia

Análisis Comparativo:

La diferencia entre la figura No. 1 y la figura No. 2 radica en que todos los departamentos que intervienen en el actual proceso ya no estarán entregando directamente sus reportes manuales a Créditos y Cobros del inventario de las casas terminadas.

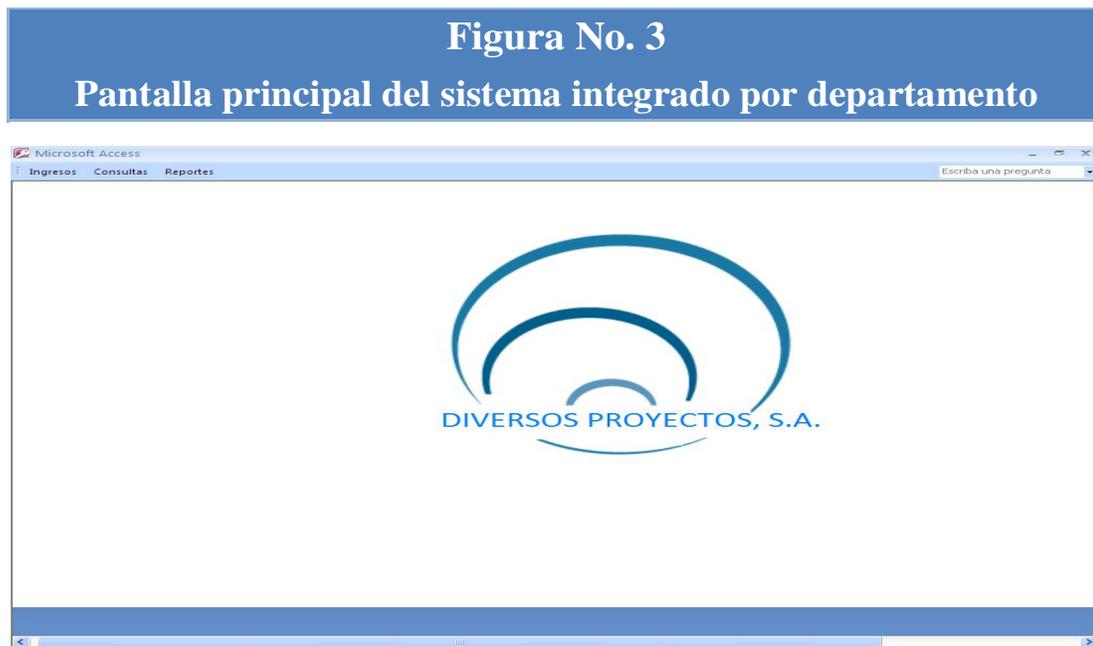
Con la presente propuesta, el departamento Contable registrará oportunamente el inventario de producto terminado cuando las casas ya estén totalmente terminadas y Control de Calidad avale que las casas ya están listas para entregarse a los clientes, con lo cual se disminuye el riesgo de cometer errores significativos que repercuten en la toma de decisiones incorrectas o que las acciones correctivas no sean oportunas, ni se pueda prever los factores negativos internos y externos que afecten los resultados esperados de la empresa.

4.2.2 Sistema Integrado de control de inventarios de producto terminado de casas:

La herramienta que se propone estará en ambiente Windows en el formato de Microsoft Acces. A continuación se presentan las diferentes pantallas para llevar el control integrado del proceso y seguimiento del inventario desde su concepción hasta su finalización y su posterior registro como producto terminado de casas en Contabilidad, esta es la versión 0.1 elaborado

por un programador que trabaja para la compañía y que fue creado exclusivamente para el uso de la misma.

- a) Esta es la primera pantalla que aparecerá al iniciar el sistema, en donde aparecerá:
- El nombre de la empresa
 - Menús a utilizar por los usuarios
 - Por ser tan sencilla y fácil de usar inicialmente no tendrá clave, ya que se asignará un archivo ejecutable con el menú específico para el usuario designado por el departamento y habrá un usuario maestro que tenga acceso a toda la información para su verificación. A continuación se presenta la pantalla que aparecerá en la figura No.3.



- b) Módulo del departamento de Ventas:

En la segunda pantalla se muestra el módulo de ventas. En este módulo se tendrá que grabar el inicio del proceso del seguimiento, ya que este módulo es el principal de la matriz.

Figura No. 4

Pantalla de llenado del departamento de ventas



A continuación se describirán los campos que se tienen que llenar en esta área y el acceso al mismo:

- ✓ Se ingresará al menú “INGRESOS”
- ✓ Se seleccionará el módulo “CASAS”
- ✓ En esta pantalla aparecerá la ventana que se muestra en la figura No.4 con el título “CASAS EN VENTA” y tendrá los campos siguientes:
 - **Código Casa** (Asignará un correlativo por default el sistema)
 - **Sector** (Aquí se llenará el sector definido)
 - **Manzana** (El código de la manzana de acuerdo al plano de ingeniería)
 - **Casas** (Se llenará el número de casa de acuerdo al total asignado por manzana)
 - **Tipo de Casa** (De acuerdo a la venta realizada se llenará con el estilo de casa adquirido por el cliente)
 - **Precio de Venta** (Se llenará con el precio de venta de acuerdo al listado aprobado)
 - **Fecha de Venta:** (Se deberá llenar con la fecha en la que se vendió la casa)
 - **Fecha Terminación** de enganche (Se deberá llenar con la fecha en que finaliza el cliente de pagar el enganche completo de la casa)

- **Inventario** (Aquí se tendrá que llenar el estatus de la casa si está Disponible o vendida)

c) Módulo del departamento de Construcción:

En la Tercera pantalla se muestra el módulo de Construcción. En este módulo se tendrá que grabar el proceso del seguimiento de las etapas de la construcción de la casa hasta su terminación y estas fechas servirán para verificar el avance de la construcción y los posibles atrasos por parte del constructor.

A continuación se describirán los campos que se tienen que llenar en esta área y el acceso al mismo:

- ✓ Se ingresará al menú “INGRESOS”
- ✓ Se seleccionará el módulo “ CONSTRUCCIÓN”
- ✓ En esta pantalla aparecerá la ventana que se muestra en la figura No.5 con el título “**INGRESO DE INFORMACIÓN DE CONSTRUCCIÓN**” y tendrá los campos siguiente:

- **Código Casa** (Asignará un correlativo por default el sistema y aquí se debe seleccionar para determinar el tipo de casa)
- **Fecha inicio de construcción** (Aquí se llenará la fecha en que inicia la construcción de la casa)
- **Cimentación** (En este campo se llenará la fecha de finalización de esta etapa de la construcción y se sabrá cuantas casas están en esta etapa)
- **Paredes Loza Nivel 1** (En este campo se llenará la fecha de finalización de esta etapa de la construcción, que es levantado inicial de la casa)
- **Paredes Loza Nivel 2** (En este campo se llenará la fecha de finalización de esta etapa de la construcción y aquí se verificará el grado de avance)
- **Acabados 1era Entrega** (Se llenará con la fecha de finalización de esta etapa y se sabrá si estará a tiempo la terminación de la casa)
- **Subcontratos Acabados 1:** (Se deberá llenar con la fecha en la que se terminó esta etapa y será para verificar la etapa 1 de acabados de la casa)
- **Subcontratos Acabados 2:** (Se deberá llenar con la fecha en la que se terminó esta etapa y será para verificar la etapa 2 de acabados de la casa)

- **Subcontratos Acabados 3:** (Se deberá llenar con la fecha en la que se terminó esta etapa y será para verificar la etapa 3 de acabados de la casa y que está pronto a ser entregada la casa al área de control de calidad)
- **Fecha Final de Construcción:** (Aquí se tendrá que introducir la fecha real de la finalización de la construcción y que se entrega para la inspección final por parte de control de calidad)



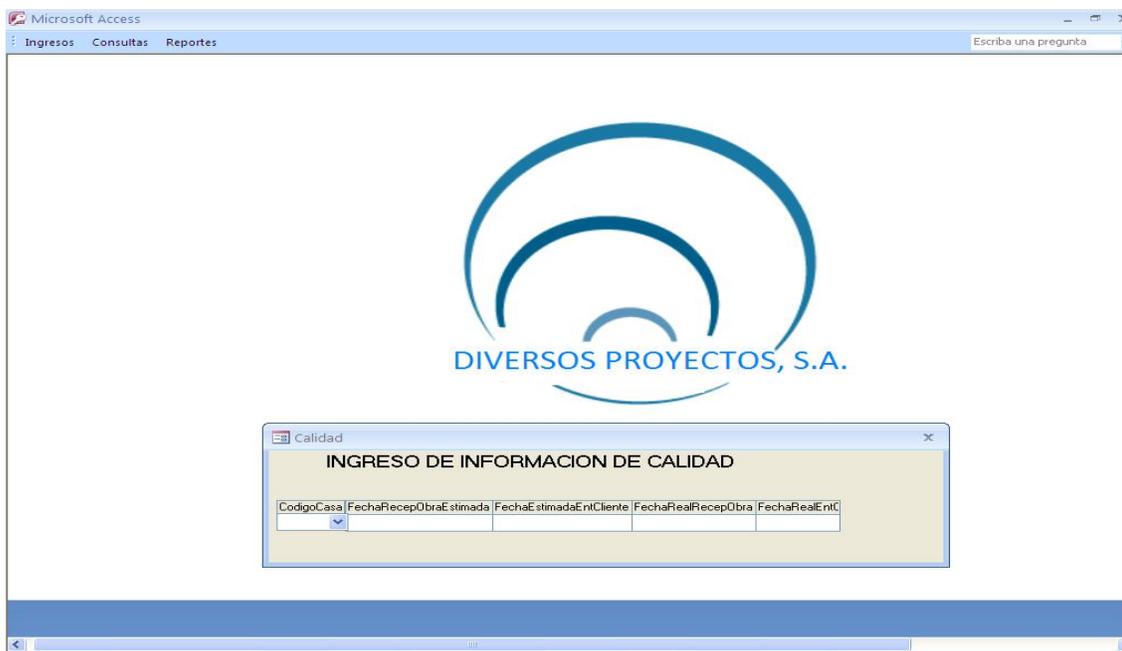
d) Módulo del departamento de control de calidad

En la cuarta pantalla se mostrará el módulo de control de calidad, que es donde se determinará las casas que tienen que ingresar al inventario de PRODUCTO TERMINADO en el área de Contabilidad, pues aquí se determinará las existencias de las casas:

A continuación se describirán los campos que se tienen que llenar en esta área y al acceso al mismo:

- ✓ Se ingresará al menú “INGRESOS”
- ✓ Se seleccionará el módulo “ CALIDAD”
- ✓ En esta pantalla aparecerá la ventana que se muestra en la figura No.6 con el título **INGRESO DE INFORMACIÓN DE CALIDAD”** y tendrá los campos siguientes:
 - **Código Casa** (Asignará un correlativo por default el sistema y aquí se debe seleccionar para determinar el tipo de casa)
 - **Fecha de recepción de obra estimada** (Aquí se llenará la fecha en que el departamento de construcción estima entregar la casa para su inspección final)
 - **Fecha estimada de entrega al cliente** (En este campo se llenará la fecha de entrega estimada que se le indicó al cliente que se le haría entrega la casa)
 - **Fecha Real de recepción de obra** (En este campo se llenará la fecha de entrega real de obra a control de calidad para la inspección final de la casa)
 - **Fecha Real de entrega al cliente:** (En este campo se llenará la fecha de real de la entrega final al cliente y es donde Créditos y cobros finalizará con los trámites de calificación y terminación de recepción del enganche y en esta etapa se hará el ingreso de la casa al INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO)

Figura No. 6
Pantalla de llenado del Departamento de Control de Calidad



e) Módulo del departamento de Créditos y Cobros

En la quinta pantalla se mostrará el módulo de Créditos y Cobros que es donde se recibirán las casas terminadas y será para tener la disponibilidad de las mismas y poder facturarlas al cliente final, aquí se verificará el estatus actual del cliente.

A continuación se describirán los campos que se tienen que llenar en esta área y al acceso al mismo:

- ✓ Se ingresará al menú “INGRESOS”
- ✓ Se seleccionará el módulo “ COBROS”
- ✓ En esta pantalla aparecerá la ventana que se muestra en la figura No.7 con el título:
INGRESO DE INFORMACIÓN DE COBROS” y tendrá los campos siguientes:
 - **Código Casa** (Asignará un correlativo por default el sistema y aquí se debe seleccionar para determinar el tipo de casa)
 - **Papelería** (Aquí se plasmarán los comentarios del estatus del expediente del cliente con respecto a toda la papelería necesaria para la calificación con la entidad que le otorgará el préstamo para el financiamiento de la misma)
 - **Status del expediente** (En este campo se llenará con el estatus actual del expediente, si le hace falta algún documento)
 - **Status Cobros** (En este campo se llenará con el estatus del cobro del enganche si le hace falta alguna cuota por cancelar o si tiene cheque rechazados, ya que esto impide entregarle la casa en la fecha pactada)
 - **Fecha Firma de Escritura:** (En este campo se llenará la fecha de real de la firma de la escritura de compraventa del cliente con la entidad financiera)
 - **Fecha Desembolso:** (En este campo se pondrá la fecha en el banco o entidad financiera desembolso la parte financiada para la cancelación de la casa).

Figura No. 7

Pantalla de llenado del Departamento de Créditos y Cobros



f) Consultas por departamento

Se tendrá inicialmente un área de consultas que se podrá tener disponible para los jefes de departamentos y que desplegará la información ingresada por cada uno de dichos departamentos, se muestra la pantalla del menú en la siguiente figura:

Figura No. 8

Pantalla de los menús de consultas por departamento



g) Reportes por departamento

Se tendrá disponible un área de reportería donde desplegará la información ingresada en cada uno de los módulos descritos anteriormente. Se muestran unos ejemplos de dichos reportes.

Figura No. 9

Áreas de reportes por departamento

Ejemplo de reporte de ventas

Disponibilidad de Casas

CodigCasa	Sector	Manzana	Casa	TipoDeCasa	PrecioVenta	FechaVenta	FechaTerminacionPago
1	1	A	1	PARI9	250,000.00	02/11/2011	31/05/2012

Viernes, 31 de Agosto de 2012 Page 1 of 1

Ejemplo de reporte de calidad

Avance Entregas de Casas

Sector	Manzana	Casa	FechaVenta	FechaRecepcionEstimada	FechaEstimadaEntCiente	FechaRecepcionObra	FechaRealEntCiente
--------	---------	------	------------	------------------------	------------------------	--------------------	--------------------

Viernes, 31 de Agosto de 2012 Page 1 of 1

4.3 Viabilidad

Para la implementación del sistema de control de inventarios es necesario que la empresa:

1. Concientizar a las áreas involucradas de la necesidad de llevar esta herramienta.
2. Programar reuniones de seguimiento quincenal o mensual.
3. Definir responsables para la implementación.
4. Informar a los directores de las áreas involucradas, la imperiosa necesidad de implementarla.
5. No tendría costo inicial, si no únicamente de recurso humano que ya se dispone en la compañía, en las diferentes áreas involucradas.
6. Si se desea migrarla a un sistema más robusto, la compañía tendría que contratar a un profesional en el ramo para ello, pero por ahora con la herramienta que nos proporciona Microsoft Office Acces, es suficiente para el sistema integrado de control y seguimiento de inventarios de productos terminados de casas en una compañía Inmobiliaria.

Conclusiones

1. Realizada la evaluación del manejo de inventarios se logró determinar que no hay un sistema adecuado de control de inventarios productos terminados de casas en la compañía. Esta debilidad dificulta la verificación del cumplimiento de responsabilidades del personal a cargo de los mismos y provoca la ocurrencia de errores e irregularidades en el manejo de los inventarios.
2. Se comprobó que no existen políticas y procedimientos para el manejo y control de inventarios. Esta situación se convierte en una de las principales causas para no contar con información confiable que permita establecer las acciones por seguir para administrar de una mejor manera este valioso e importante activo.
3. Con base en la información recabada y desarrollada en el área de resultados, se estableció que la compañía no cuenta con un programa automatizado e integrado de manejo, control y seguimiento, que ayude a determinar de una manera más exacta, la existencia de los inventarios a determinado período, distorsiona con ello los valores financieros.
4. Se determinó que no existe un sistema electrónico que ayude a un adecuado control de ingresos y egresos de los productos terminados de casas al área de Contabilidad, este activo representa un alto porcentaje de participación dentro de este rubro y es de alto grado de importancia dentro de la compañía

Recomendaciones

1. Que la Gerencia Financiera sea la responsable de normar la obligatoriedad en el uso adecuado de los reportes de existencias de productos terminados de casas, para un eficiente control de los inventarios; así como velar porque se cumplan los tiempos de entrega de productos terminados. Estas acciones contribuirán a que la toma de decisiones sean las más adecuadas y oportunas para mejorar las condiciones de manejo de existencias de la compañía.
2. Utilizar los procedimientos lógicos de organización del sistema integrado de cómputo que se propone para el manejo de existencias, alimentándolo adecuadamente al momento de efectuar los ingresos y egresos de los productos terminados, para que la información sea más exacta y confiable.
3. Implementar en el menor tiempo posible el sistema integrado de control de inventarios de productos terminados, el cual fue desarrollado como una propuesta para mejorar el control interno del área de inventarios y así evitar riesgo de obsolescencia y pérdidas en el manejo de los mismos.
4. Una vez implementado el sistema integrado de control de inventarios de productos terminados de casas, la gerencia Financiera debe ser la responsable de darle el seguimiento respectivo, de esta manera tendrán un mayor control interno de los activos que representan un alto porcentaje de participación dentro de la compañía.

Referencias Bibliográficas

1. Constitución Política de la República de Guatemala.
2. Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.
3. Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.
4. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales. Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala.
5. Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.
6. Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.
7. Código de Trabajo. Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
8. Código de comercio de Guatemala. Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
9. Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades – NIIF para las PYMES.
10. Norma Internacional de Auditoría 315, 2009.
11. Cepeda Alonso, Gustavo—Auditoría y Control Interno—Colombia 1997
12. Donald W. Fogarty CF. Pim. Blackston, John H. J.R.; Howffman, Thomas R.
13. Administración de la Producción e Inventarios II Edición—México 2005 --352P.
14. Lawrence J. Gitman—Fundamentos de Administración Financiera México—239 P
15. Perdomo Salguero Mario Leonel Contabilidad I Básica con base en NIIF- Décima Tercera Edición- Ediciones Contables, Administrativas, Financieras y Auditoría (ECAFYA) -177P

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario Nivel de Entidad:

- ¿Cuándo se inició la Compañía?
- ¿Cuentan con Misión y Visión establecidas?
- ¿Cuentan con una estructura de organización?
- ¿Cuáles son los objetivos generales de la compañía?
- ¿Se alcanzan los objetivos de ventas?
- ¿Los objetivos son susceptibles de alcanzar?
- ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

Nivel de controles:

- ¿Se desarrollan previsiones y planeaciones en la compañía?
- ¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?
- ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?
- ¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?
- ¿Se investigan las causas de las desviaciones?

Nivel de áreas específicas:

- ¿Se tiene una estructura de control interno de inventario de casas?
- ¿Se hacen capacitaciones al personal involucrado en el tema de inventario de casas?
- ¿Se cuenta con un sistema electrónico que ayude a determinar el seguimiento de los inventarios?

Nivel Conceptual:

- ¿Cree usted que será un aporte importante para la compañía este tipo de proyecto?
- ¿Han promovido dentro de la compañía este tipo de proyectos?
- ¿En qué áreas han aplicado los proyectos presentados?
- ¿En qué porcentaje cree usted que este proyecto será beneficio para la empresa?
- ¿La compañía está dispuesta a aplicar la propuesta planteada?

ANEXO 2

Entrevista

- ¿Cómo y cuándo se creó la compañía?
- ¿Dónde se ubica la compañía en el ramo Inmobiliario?
- ¿Cuál es el giro normal del negocio?
- ¿Cuál es la misión de la compañía?
- ¿Cuál es la visión de la compañía?
- ¿Qué tipos de objetivos tiene la compañía?
- ¿Qué tipos de casas comercializa?
- ¿Cómo se encuentra estructurada la compañía?
- ¿Cuentan con manuales de procedimientos?
- ¿Cuántas áreas tiene la compañía?

ANEXO 3

Informe actual del departamento de Ventas

Ventas						
Lote	Manzana	t. casa	Precio de Venta	Fecha de venta	Fecha terminación enganche	Inventar
19	A	Napolés	130,000.00	27-Apr-12	5-Feb-13	vendido
20	A	ROMA	118,750.00	10-May-12	15-Jan-13	vendido
21	A	ROMA	118,750.00	30-Apr-12	30-Mar-13	vendido

ANEXO 4

Informe Actual del departamento de Construcción

Construcción											
Lote	Manzana	Fecha inicio construcci	Fecha inicio construct	Cimentació	Fundición Paredes Nivel 1 y Losa	Fundición Paredes Nivel 2 y Losa	Acabados Primera Entrega	Subcontr atos y Acabados Etapa	Subcontr atos y Acabados Etapa	Subcontr atos y Acabados Etapa	fecha final construci
19	A	Dec-12									
20	A	Jan-13									

ANEXO 5

Informe Actual del departamento de Control de Calidad

			Calidad			
Lote	Manzana	t. casa	Fecha recepción Obra	Fecha de entrega estimada al cliente	Fecha real recepción	Fecha real entrega al cliente
19	A	Napolés	Apr-13	May-13		
20	A	ROMA				
21	A	ROMA				
22	A	ROMA con Loft				

ANEXO 6

Informe actual del departamento de Créditos y Cobros

			Créditos, cobros y Ventas				
Lote	Manzana	t. casa	Peleria complet	status expedient e y crédito BANCC	status cobros	f. firma de escritura cliente	f. desembols o
19	A	Napolés	c	Falta Papeleria			
20	A	ROMA	c	Falta Papeleria			
21	A	ROMA	c	ANALISIS			
22	A	ROMA con Loft	c	Falta Papeleria			

ANEXO 7

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA “DIVERSOS PROYECTOS, S.A.”

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Liquidez económica.✓ Calidad de los Productos para la venta.✓ Precios accesibles de los productos.✓ Estrategias de mercado adecuadas.✓ Estabilidad laboral para los empleados.✓ Atención personalizada al cliente.	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Carece de aspectos básicos de organización (Manuales Administrativos, de Procedimientos, Puestos; Planes, Políticas, Programas, u otros.).✓ No tiene control perpetuo de las Inventarios de producto terminado.✓ No tiene al día los libros legales.✓ Deficiencias en la estructura del control interno.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Necesidad de los productos a costos accesibles✓ Mejor posición en el ramo Inmobiliario✓ Ampliación de Ventas por mejora en la calidad de productos.	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Competencia agresiva✓ Precios más bajos de los productores✓ Reformas a las leyes tributarias