

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Proceso de los Inventarios y su Incidencia en la Rentabilidad de la
empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. 2018

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER
EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR:

Brandon Andre Koc Ojeda

ASESOR:

Héctor Orlando Echegaray Romero

Huaura – Perú

2020

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi querida tía Victorina Castro Nuñez, por su apoyo incondicional brindado durante mis estudios, a mis padres por ser mi guía y consejos, a mis hermanos para que vean en mí el reflejo que para lograr un objetivo en la vida se basa en el esfuerzo y sacrificio para alcanzarlo y se tiene que luchar mucho para llegar al éxito deseado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal implementar un sistema de control interno para mejorar el proceso de inventario y conocer la incidencia que tuvo en la rentabilidad de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. basado en la información del periodo 2018.

Para lograr el objetivo planteado se necesitó una descripción de la realidad actual del control interno implementada en la empresa con relación a los Inventarios, para luego basarlo en teorías y buenas prácticas que obtuvo resultados comprobados, adaptar e implementar políticas que permitan un mejor control de los Inventarios que coadyuven a una mejor rentabilidad de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C.

El diseño de la investigación propuesto fue descriptivo, porque se describió y se evaluó la situación del control interno de la gestión de los inventarios antes y después se describió el escenario posible luego de aplicarse los cambios propuestos.

Se utilizó una población compuesta por todo el personal que labora en la empresa, tanto varones como mujeres, los cuales desempeñan sus labores en las respectivas áreas de personal técnico, personal de ventas, contabilidad, gerencia, entre otros.

Palabras claves: control interno, inventario, procesos.

ABSTRACT

The main objective of this research is to implement an internal control system, to improve the inventory process and see the impact it will have on the profitability of the company Corporation Maza Sandoval S.A.C. based on information from the 2018 period.

In order to achieve the stated objective, it was necessary to have a description of the current reality of the internal control implemented in the company in relation to Inventories, to then base it on theories and good practices that have given proven results, adapt and implement policies that allow better control of the Inventories that contribute to a better profitability of the company Corporation Maza Sandoval SAC.

The design of the proposed research was descriptive, because the situation of internal control of inventory management will be described and evaluated before and then the possible scenario will be described after the proposed changes have been applied.

A population composed of all personnel working in the company was used, as well as men and women, who work in the respective areas of technical personnel, sales staff, accounting, management, among others.

Keywords: internal control, inventory, processes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA	1
1.1. Reseña histórica:	1
1.2. Visión:	1
1.3. Misión:	2
1.4. Valores:	2
1.5. Cultura organizacional:	2
1.6. Información interna y externa:	3
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	7
2.1. Identificación del problema:	7
2.2. Problema general:	8
2.3. Problemas específicos:	8
2.4 Justificación:	8
Justificación teórica	8
Justificación práctica.....	9
2.5. Objetivos:	9
2.5.1. Objetivo general:	9
2.5.2. Objetivos específicos:	9
CAPÍTULO III: PLAN DE CONTROL INTERNO:	11
3.1. Introducción:	11
3.2. Bases teóricas y científicas:	13
3.2.1. Control Interno	13
3.2.2. Inventarios	28
3.3. Análisis situacional del área:	48

3.3.1. Análisis del Ambiente de Control:	48
3.3.3. Análisis de las Actividades de Control:	52
3.3.4. Análisis de la Información y Comunicación:	53
3.3.5 Análisis de las Actividades de Monitoreo y Supervisión:	54
3.4. Procedimiento de control interno:	54
3.5. Limitaciones inherentes del control interno:	57
3.6. Clima laboral:	58
3.6.1. Metodología de evaluación:	59
3.6.2. Análisis de resultados:	63
3.6.3. Presentación de resultados:	63
3.6.4. Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua:	74
3.6.5 Metodología de evaluación del desempeño:	74
Perfil del Puesto:	74
Competencias:	76
Metas:	77
Indicadores de Desempeño:	77
3.6.6. Desarrollo del proceso:	78
3.7. Capacitación:	79
3.7.1. Identificación de necesidades:	80
3.7.2. Plan anual de capacitación:	80
3.7.3. Evaluación del plan anual de capacitación:	80
3.8. Comunicación interna:	81
3.8.1. Análisis situacional:	81
3.8.2 Revisión de los controles actuales:	81
3.8.3 Propuesta de acciones:	82
3.8.4. Plan de comunicación:	118
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES:	120
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES:	121
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS:	122

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Principios relativos al entorno de control	18
TABLA 2: Principios relacionados con el control.....	21
TABLA 3: Información y comunicación	23
TABLA 4: Actividades de supervisión	26
TABLA 5: Pregunta_1	64
TABLA 6: Pregunta_2	65
TABLA 7: Pregunta_3	66
TABLA 8: Pregunta_4	67
TABLA 9: Pregunta_5	68
TABLA 10: Pregunta_6	69
TABLA 11: Pregunta_7	70
TABLA 12: Pregunta_8	71
TABLA 13: Pregunta_9	72
TABLA 14: Pregunta_10	73
TABLA 15: Manual de políticas generales para el control de inventarios	83
TABLA 16: Manual de procedimientos de selección y evaluación de proveedores	84
TABLA 17: Manual de procedimientos de compra de mercadería.....	85
TABLA 18: Registros relacionados	93
TABLA 19: Manual de procedimientos de almacenamiento de los inventarios.	93
TABLA 20: Verificación de documentos.....	95
TABLA 21: Registros relacionados de mercaderías recibidas	98
TABLA 22: Manual de procedimiento de despacho de la mercadería	99
TABLA 23: Mercadería empacada y separada por clientes.....	100
TABLA 24: Registros relacionados a la recepción de mercaderías	106
TABLA 25: Manual de procedimiento de toma físico de inventario.....	106
TABLA 26: Programación del inventario	108
TABLA 27: Registros relacionados de la programación de inventario	115

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Flujo grama del procedimiento de compras.....	50
FIGURA 2: Pregunta_1	64
FIGURA 3: Pregunta_2.....	65
FIGURA 4: Pregunta_3.....	66
FIGURA 5: Pregunta_4.....	67
FIGURA 6: Pregunta_5.....	68
FIGURA 7: Pregunta_6.....	69
FIGURA 8: Pregunta_7.....	70
FIGURA 9: Pregunta_8.....	71
FIGURA 10: Pregunta_9.....	72
FIGURA 11: Pregunta_10.....	73
FIGURA 12: Modelo kardex.....	79
FIGURA 13: Flujograma de necesidades	90
<i>FIGURA 14: Flujograma de verificación de documentos</i>	<i>97</i>
FIGURA 15: Flujograma de recepción de las mercaderías.....	104
<i>FIGURA 16: Flujograma de programación de inventario</i>	<i>112</i>

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1.1. Reseña histórica:

Corporación Maza Sandoval S.A.C. es una persona jurídica de derecho privado inscrita en Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) que ha sido creada bajo la forma societaria de una Sociedad Anónima Cerrada de acuerdo a la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades; inscrita en el Régimen Único de Contribuyentes (RUC) N° 20408124400, cuyo establecimiento principal se encuentra en la dirección Calle Derecha Nro. 768 (Lima / Huaral / Huaral), cuenta además con 02 sucursales, una, ubicada en el Distrito de Huacho y la otra, en la Provincia de Barranca, además cuenta con un Depósito en la provincia de Huaral. Esta empresa fue fundada el 17/06/2010 por lo que lleva 08 años de existencia en el mercado.

La empresa está dedicada a la comercialización de equipos y accesorios de las marcas más reconocidas a nivel mundial para el sector agrícola, constructor, minería, extracción forestal, transporte e industria; con los precios más competitivos del mercado.

Además, brindan el servicio de asesoramiento, mantenimiento y reparación de equipos con un amplio stock de repuestos en todas nuestras marcas; siendo respaldados por un amplio staff de técnicos capacitados.

1.2. Visión:

La empresa se basa en la confianza y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles equipos y servicios de alta calidad e innovación tecnológica, que permitirán copar el mercado con nuestros productos.

1.3. Misión:

Ser una empresa líder en nuestros segmentos de mercados que va alineado con los avances de la tecnología y la sociedad.

1.4. Valores:

- **Desafío:** Coraje para establecer metas desafiantes y sin miedo a equivocarse.
- **Persistencia:** Trabajar con tenacidad y perseverancia para alcanzar los resultados deseados, y luego evaluarlos.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en equipo y practicar la comunicación interna sin obstáculos.
- **Enfoque en el cliente:** Comprender los deseos de los clientes y ofrecer soluciones que satisfagan sus necesidades.

1.5. Cultura organizacional:

La Cultura Organizacional de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. se basa en que el éxito del trabajo de toda organización no solo es reflejo de lo adecuado que sean sus estructuras y tecnología; sino que, en gran medida de lo que son sus personas, normas y forma de hacer las cosas, lo que nos conducirá al logro de la visión, misión y valores, las mismas que, serán compartidas por los directivos y los colaboradores.

1.6. Información interna y externa:

La empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. es una empresa con más de 8 años de presencia comercial en el mercado peruano, representa marcas de nivel mundial como Honda, Yamaha, Zongshen, RTM, Sthill, Jacto, Diamond, Ballena, Cifarelli, Husqvarna entre otras, donde el principal objetivo es la satisfacción total de nuestros clientes.

La actividad comercial se desarrolla en las principales ciudades del norte chico como Huaral Calle Derecha N° 768, Huacho Av. Túpac Amaru N° 174 y Barranca Jr. Castillo N° 261; estos mercados se han posicionado como líderes indiscutibles dentro de la región, sellando un fuerte compromiso de brindar excelencia en la calidad de los equipos y el servicio brindado.

Externamente la empresa compite con otras que se dedican al mismo rubro o en su defecto venden algunos productos esta también comercializa, dichos competidores son:

En la ciudad de Barranca:

- Chimú Maquinaria Agrícola (nombre comercial), de la Sra. Judy Amparo Mejía Cossío, con RUC N° 10158485660, su rubro es la venta de motobombas de fumigación para el sector agrícola, marca Cicarelli y Jacto.
- El Profe (nombre comercial), de Percy Príncipe Huerta, con RUC N° 10158619402, su rubro es la venta de repuestos, neumáticos de motocicletas.

En la ciudad de Huacho:

- Multiservicios Augusto (nombre comercial), de la Sra. Cinthya Magaly Estupiñan Gonzales, con RUC N° 10441722503, uno de sus rubros es la venta de repuestos importados de bombas de fumigación.

En la ciudad de Huaral:

- El Milagro S.A.C., con RUC N° 20600343310, uno de sus rubros es la venta de repuestos y accesorios de motos y motores.
- Representaciones Pekín S.A.C., con RUC N° 20600479882, su rubro es la venta de artículos de ferretería, moto fumigadoras y herramientas agrícolas en general.

Para seleccionar los productos a comercializar se ha considerado las características de cada una de ellas, asimismo la certificación que brindan los proveedores y el respaldo que ofrecen por ser empresas especializadas en la fabricación, experiencia en el rubro y la solidez en el mercado.

• PRODUCTOS PRINCIPALES Y SUS CARACTERÍSTICAS:

- ✓ Motocicleta Marca Honda y Modelo CBR 190 R:
 - ❖ Motor mono-cilindrado de 4 tiempos DOHC.
 - ❖ Enfriado por aire.
 - ❖ Alimentación Inyección electrónica.
 - ❖ Cilindrada de 184 cc.
 - ❖ Capacidad de tanque de 12 lts.
 - ❖ Transmisión de 5 velocidades.
 - ❖ Potencia de 16 HP/8000 rpm
 - ❖ Freno delantero y posterior disco.

- ✓ Motocicleta Marca Yamaha y Modelo R15:
 - ❖ Motor 4 tiempos SOHC.
 - ❖ Cilindrada de 144 cc.
 - ❖ Potencia máxima de 16.40 HP a 8500 r/min.
 - ❖ Torque máximo de 1.50 kgf-m a 7500 rpm.
 - ❖ Sistema de encendido TCI.
 - ❖ Sistema de arranque eléctrico.
 - ❖ Sistema de transmisión 6 velocidades.
 - ❖ Capacidad combustible de 12 lts.

- ✓ Mototaxi Marca Zongshen y Modelo ZS 150-S GLH:
 - ❖ Cilindrada de 144 cc.
 - ❖ Motor de 4 T
 - ❖ Potencia 12.86 HP a 8500 rpm.
 - ❖ Transmisión de cadena, 5 velocidades.
 - ❖ Frenos de tambor/doble tambor.
 - ❖ Encendido CDI.
 - ❖ Capacidad de tanque de 12 lts.
 - ❖ Neumáticos de 3.00-18
 - ❖ Carga útil de 200 kg.

- ✓ Motofurgón Marca Zongshen y Modelo ZS 200 CM:
 - ❖ Cilindrada de 198.5 cc.
 - ❖ Motor de 4 T
 - ❖ Potencia de 14.87 HP a 7500 rpm.
 - ❖ Transmisión diferencial de 5 velocidades
 - ❖ Frenos de tambor/doble tambor.
 - ❖ Encendido CDI.
 - ❖ Capacidad de tanque 16 lts.

- ❖ Neumáticos de 4.5-12.
- ❖ Carga útil de 850 kg.

- ✓ Motocicleta Marca RTM y Modelo 150-9CH:
 - ❖ Motor de OHV de 4 tiempos.
 - ❖ Dimensiones de 2045/790/1090 mm.
 - ❖ Consumo de combustible de 140 km por galón.
 - ❖ Llanta delantera y posterior de 3.00-18/3.25-18.
 - ❖ Arranque eléctrico y pedaleo.
 - ❖ Freno delantero y posterior.
 - ❖ Aros de aluminio.
 - ❖ Tanque de gasolina de 10 lts.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

2.1. Identificación del problema:

La empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. pertenece al sector de las MYPE (Art. 5° del TUO de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, aprobado por D.S. N° 013-2013-PRODUCE) como una empresa comercializadora, dedicada a la venta, al por menor, de motocicletas, motores, generadores, motobombas, fumigadoras, motoguadañas, equipos de pulverización, motosierras, herramientas para el sector de construcción y agrícola, servicio de mantenimiento y reparación de equipos.

La empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. está conformada por 5 accionistas: los dos padres biológicos y sus tres hijos, considera así como una empresa familiar que por referencias no utilizan las herramientas de gestión para un control interno.

Debido a estas aseveraciones la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., no cuenta con un Sistema de Control Interno implementado, en lo que concierne a los Inventarios, pues su tratamiento es en base a la intuición y experiencia de la parte gerencial; por ello la empresa debe tener en cuenta un control interno en el área del Almacén para el proceso de verificación y control de su inventario tanto manual como mecánico.

Al no existir una distribución adecuada de las tareas asignadas al personal de los inventarios, es imposible determinar con exactitud la cantidad de mercadería en stock, además se desconoce la cantidad de mercadería con la que cuenta el stock, por ello es recomendable el uso y aplicación de nuevas tecnologías en materia de los inventarios

específicamente de la mercadería con la finalidad de no perder clientes y debiliten la rentabilidad.

De lo expuesto, se propone investigar, evaluar y diagnosticar cómo se ha llevado el proceso de los Inventarios en la Corporación Maza Sandoval S.A.C., con el fin de implementar un sistema de control interno en esta área que le permita a la empresa contar con políticas y procedimientos para mejorar su tratamiento y poder generar mayores utilidades.

De esta manera, se seleccionó como principal interrogante del trabajo, la que se plantea a continuación.

2.2. Problema general:

¿Cómo implementar el Control Interno en el proceso de los Inventarios y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C.?

2.3. Problemas específicos:

- ✓ ¿Cómo el control interno permitirá solucionar la problemática de la empresa?

- ✓ ¿En qué medida influenciarán los inventarios para lograr el control y su incidencia de la rentabilidad en la empresa?

2.4 Justificación:

Justificación teórica

Este trabajo permite implementar un sistema de Control Interno de inventarios para facilitar el análisis de la Rentabilidad en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C.

Justificación práctica

Se propone la implementación de un sistema de control interno en el proceso de los Inventarios que mejore la rotación de las mercaderías basadas en la búsqueda de soluciones adecuadas y pertinentes, con el objetivo de generar mayor rentabilidad a la empresa.

Por ello, al renovar los inventarios se tiene en cuenta la aplicación del uso de la tecnología, verificando si la mercadería es de última generación y los clientes estén satisfechos con lo que se les ofrece, implementando políticas y procedimientos mejorando significativamente los flujos continuos de entradas y salidas de mercadería para que puedan llegar a su proceso final que son las ventas de las mismas.

2.5. Objetivos:

2.5.1. Objetivo general:

- ✓ Determinar la solución a los problemas mediante los procedimientos del Control Interno en los Inventarios y ver su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C.

2.5.2. Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar las políticas, procedimientos, monitoreo y supervisión del inventario, para una mejor información de existencias en el almacén.

- ✓ Elaborar un control físico de inventarios, para que las verificaciones de las existencias puedan figurar en el sistema de inventarios de la empresa.
- ✓ Determinar la incidencia de la rentabilidad de los procedimientos del control propuestos para el proceso de los inventarios de la empresa.

CAPÍTULO III: PLAN DE CONTROL INTERNO:

3.1. Introducción:

Toda empresa necesita fijar y formular planes a mediano y largo plazo, sin descuidar el corto plazo, a fin de lograr lo definido en la misión y visión. Para tal fin la empresa deberá contar con políticas y procedimientos específicos que tendrá que adaptar a su realidad, solo con la ayuda de dichas herramientas, el logro de sus objetivos y crecimiento en forma sostenible.

El control interno ha evolucionado de manera sistemática, pasando desde el año 1992 con el Committee of Sponsoring Organizations en adelante COSO I, luego en 2006 con la versión del COSO II y en el 2013 con la aparición de la nueva versión; por lo que las empresas deben revisar y actualizar sus procesos de control interno fortaleciendo sus actividades.

En el trabajo de investigación se plantea una problemática de falta de control interno en los Inventarios de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. que no permite obtener una buena rentabilidad. Corporación Maza Sandoval S.A.C. es una empresa comercializadora de motocicletas, motores, generadores, motobombas, fumigadoras, motoguadañas, equipos de pulverización, motosierras, herramientas para el sector de construcción y agrícola, servicio de mantenimiento y reparación de equipos, que propone el camino hacia el futuro, reconstruyendo su presente y aprendiendo del pasado.

En el Capítulo I se muestra el desarrollo de una base de datos de la Empresa, aglutinando información que permite tener

una clara idea de las características de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C.

En el Capítulo II se identifica la realidad problemática, se plantea el problema y los objetivos de este trabajo de investigación.

En el Capítulo III se recopila los conocimientos teóricos de Control Interno y de Inventarios, necesarios.

Una vez obtenida la base de conocimientos se aplicó la metodología de investigación iniciando con el diagnóstico del nivel de control de los Inventarios existente en la empresa por medio de encuestas al personal en general, revisión de documentos administrativos y contables, basados en la observación logramos obtener los resultados, se procedió a evaluarlos.

De la evaluación realizada con la herramienta planteada para diagnosticar el nivel de Control Interno se presentó el diagnóstico de los resultados obtenidos, para plantear las posibles políticas y procedimientos de control interno con la finalidad de lograr un crecimiento de la empresa.

En la última etapa se procedió a determinar la incidencia que tendría dicha implementación de controles de los inventarios en la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presentó las conclusiones, a las que se ha llegado y en el Capítulo V se plantean las

respectivas recomendaciones, tendientes a lograr un adecuado control Interno de los Inventarios.

3.2. Bases teóricas y científicas:

3.2.1. Control Interno

Santillana (2001) manifiesta que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Coopers & Lybrand (1997) manifiestan que el control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

Claros & León (2012) explican que el control interno aporta un grado de seguridad razonable a la alta dirección de la organización, así como a todo al que esté interesado en las operaciones de la entidad, respecto al cumplimiento de las metas y objetivos. En efecto los objetivos del control interno son:

- La protección de sus activos.
- La obtención de información financiera correcta y segura.
- La promoción de la eficiencia y eficacia de acorde con las políticas prescritas por la dirección de la empresa.
- El cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Control Interno enfoque COSO I (2015). Parte desde que el control interno debe ser aplicado por la administración, Junta o el Consejo directivo involucrando a todos los trabajadores de la organización, planteado con el objetivo de proponer, garantizar y suministrar efectividad operativa y administrativa en el cumplimiento de las políticas y normas organizaciones aplicadas y establecidas. Los cinco elementos que contemplan el enfoque contemporáneo del control interno se clasifican así:

- a) Ambiente de control, influye en la ejecución adecuada de las actividades organizacionales partiendo del autocontrol.
- b) Evaluación de riesgos, identificación de los riesgos que impactan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- c) Actividades de control, establecidas en el cumplimiento de las actividades organizadas de acuerdo a la documentación de los procesos.
- d) Información y comunicación, transmitir mensajes en la organización que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos e impulsen el control.

e) Supervisión y seguimiento, evaluar la eficiencia de los controles identificados y establecidos dentro de la organización.

Estos cinco elementos se relacionan entre sí, de acuerdo con el manejo administrativo y la integración de los procesos de la organización, lo que permite evaluar la compañía con base en las actividades críticas desarrolladas y orientadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como control interno. En este sentido, Estupiñan (2015) afirma que el control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los elementos afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un elemento influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

El enfoque del informe de control interno COSO II ERM (Enterprise Risk Management). En su estructura, realiza una incorporación del marco de control Interno del informe en su primera versión COSO I; este enfoque hace referencia a la administración de riesgos corporativos, lo que permite que las organizaciones direccionen sus procesos en una gestión del riesgo y mejorar en sus prácticas de control interno. La administración de riesgos corporativos debe ser un proceso realizado por el consejo administrativo, la alta dirección y empleados de las organizaciones, en la definición de la estrategia e identificación de eventos que puedan impactar a la entidad, la gestión integral de riesgos y brindar seguridad razonable en el logro de los objetivos corporativos. En la definición de la estructura organizacional: se establece que dentro del contexto de misión o visión establecida en una

entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad(...), que se pueden clasificar en cuatro categorías: Estratégicos: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo; operativos: objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos; reporte: confiabilidad de los reportes y cumplimiento objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. El enfoque de la administración de riesgos corporativos contempla ocho elementos interrelacionados, los cuales surgen del direccionamiento corporativo y la incorporación en los procesos de gestión; así:

- a) Ambiente interno: este elemento es la base del control interno en la corporación, dado que capta y gestiona a los riesgos.
- b) Establecimiento de objetivos: se evalúa que la entidad tenga claramente definidos los objetivos en relación con la estrategia organizacional y este sea consecuente con los riesgos inherentes a los que está expuesta la organización.
- c) Identificación de eventos: este elemento contempla que la organización tenga identificados los riesgos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad, al igual que las oportunidades que fortalecen la estrategia corporativa.
- d) Evaluación de riesgo: este elemento aduce que la organización defina la valoración de los riesgos en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto, como principio para

determinar cómo deben ser el tratamiento y administración.
La evaluación se realiza sobre el riesgo inherente y residual.

- e) Respuesta al riesgo: la dirección define el factible tratamiento de respuesta a los riesgos en evitar, aceptar, reducir o compartir; definiendo acciones que permitan alinear los riesgos y tolerancias aceptados por la organización.
- f) Actividades de control: la organización define y establece políticas y procedimientos que le permitan aseverar que las situaciones de riesgo sean resueltas efectivamente.
- g) Información y comunicación: la organización identifica, comprende y comunica, la información relevante de manera oportuna para permitir al personal afrontar sus responsabilidades, asegurando que toda la organización tenga conocimiento de la misma.
- h) Monitoreo: la organización define un mecanismo de seguimiento, monitoreo y control, mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes frente a la gestión de riesgos organizacionales.

El enfoque del informe de control interno COSO III.

Los componentes que tiene el COSO III son:

- Ambiente de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión o monitoreo

1. Ambiente de Control:

Miles (2013) señala que el entorno del control es un conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen las bases sobre la que llevan a cabo el sistema de control interno de una organización. El consejo y la alta dirección son quienes establecen el “Tone at the top” con respecto a la importancia del control interno y las normas de conducta esperables.

TABLA 1: Principios relativos al entorno de control

N° P	PRINCIPIOS	N° PE	PUNTO DE ENFOQUE
1	Compromiso de la entidad con la Integridad y los Valores Éticos	1 2 3 4	Establece el "Tone at the Top". Establece las normas de conducta, en el Código de Ética CDE. Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta, del CDE. Aborda cualquier desviación de forma oportuna.
2	Supervisión del Desempeño del Sistema de Control Interno	1 2 3 4	Establece las responsabilidades de Supervisión de la Dirección. Aplica los conocimientos especializados relevantes y experiencia. Conserva o delega las actividades de supervisión. Opera con Independencia de la Administración.

		5	Proporciona supervisión para el sistema de control interno.
3	Establecimiento de la Estructura, funciones, atribuciones y Responsabilidades	1 2 3	Define y asigna responsabilidades (Manual de funciones). Establece líneas de comunicación de información. Limita las funciones de carácter incompatible.
4	Compromiso con la Competencia profesional de los empleados de la Cía.	1 2 3 4	Establece políticas y prácticas de los recursos humanos, para la selección, inducción, capacitación, rotación y promoción y sanción. Evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas. Atrae, desarrolla y retiene profesionales con competencias apropiados para la entidad. Planifica y prepara la sucesión de los puestos de trabajo.
5	Define las responsabilidades de las personas a nivel de SCI para la consecución de objetivos	1 2	Aplica la Alta gerencia la responsabilidad del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de la estructura, autoridad y responsabilidad en el funcionamiento del SCI en la Cía. Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas al personal.

- | | |
|---|--|
| 3 | Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia. |
| 4 | Tiene en cuenta las presiones excesivas asociadas al cumplimiento de objetivos de la entidad. |
| 5 | Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales de manera oportuna. |

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

2. Evaluación de Riesgos:

(Miles *et al*, 2013) señala que la evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que se determina cómo se debe gestionar dichos riesgos.

Existe en su totalidad cuatro principios relativos a la evaluación de riesgos:

- ✓ Define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.

- ✓ Identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determina como se debe gestionar.

- ✓ Considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

- ✓ Identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

3. Actividades de Control:

(Miles et al, 2013) señala que las actividades de control son las acciones establecidas por medio de políticas y procedimientos que constituyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de las direcciones para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización, en las etapas del proceso de negocio y también a nivel tecnológico.

TABLA 2: Principios relacionados con el control

N° P	PRINCIPIOS	N° PE	PUNTO DE ENFOQUE
10	Diseño y Desarrollo de Actividades de Control.	1 2 3	Se integra la evaluación de riesgos para mitigarlos, a través de identificar e implementar acciones que den respuesta a los riesgos de manera apropiada y oportuna. Tiene en cuenta factores específicos de la entidad: ambiente, alcance de la respuesta al riesgo, sistemas de información y estructura organizacional. Determina los procesos de negocio relevantes como adquisiciones, producción y ventas; o adquisición y ventas.

		4	<p>Evalúa distintos tipos de actividades de control preventivos, detección y correctivos.</p> <p>Tiene en cuenta a que nivel jerárquico:</p>
		5	<p>directivo, ejecutivo y de apoyo se aplican las actividades de control.</p>
		6	<p>Aborda la segregación de funciones para diferenciar actividades de: autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción.</p>
11	<p>Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología.</p>	1	<p>Establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.</p>
		2	<p>Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.</p>
		3	<p>Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.</p>
		4	<p>Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.</p>
12	<p>Despliegue de Políticas y Procedimientos</p>	1	<p>Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la Dirección.</p>

(Manual de Procedimientos)	2	Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos.
	3	Se efectúa en el momento oportuno.
	4	Adopta medidas correctivas cuando es necesario.
	5	Se pone en práctica a través de personal competente.
	6	Revisa periódicamente las políticas y procedimientos para determinar su relevancia y efectividad.

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

4. Información y Comunicación:

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La dirección obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento del control interno. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

TABLA 3: Información y comunicación

N° P	PRINCIPIOS	N° PE	PUNTO DE ENFOQUE
---------	------------	----------	------------------

13	Utilización de Información Relevante	<p>Identifica requisitos de información relevante que tenga las características accesibles, apropiadas, actuales, protegidas, conservadas, suficientes, oportunas, válidas y verificables.</p> <p>1 Capta datos internos (cambios organizacionales, respuestas a métricas, horas incurridas, # de unidades) y externos (productos enviados y requerimiento de nuevos, opinión de la entidad, denuncia de sobornos); fuentes de datos internos (memorando, correo electrónico, reportes, encuestas de la empresa) y externos (datos proveedores, reportes investigación, publicación ganancias, entes regulatorios, ferias).</p> <p>2 Procesa datos relevantes y los transforma en información (obtiene - genera, usa y mantiene)</p> <p>3 Mantiene la calidad de la información (integra, pertinente, oportuna, confiable, real) a lo largo de todo el proceso.</p> <p>4 Evalúa costos y beneficios</p> <p>5 (efectividad, velocidad y acceso de información).</p>
----	--------------------------------------	--

14	Comunicación Interna sobre evaluación del SCI	<p>1 Comunica la información de control interno a través de políticas, procedimientos, objetivos específicos, importancia y beneficios de un SCI.</p> <p>2 Comunica al Consejo de Administración (Directorio) la adherencia, cambios o problemas que se presentan en el SCI.</p> <p>3 Facilita líneas de comunicación independientes, anónimos o confidenciales.</p> <p>4 Define el método de comunicación relevante: uso tecnología informática, memorandos, políticas y procedimientos, otras.</p>
15	Comunicación con el exterior sobre evaluación del SCI	<p>1 Se comunica con las partes interesadas externas sobre las políticas y procedimientos para obtener y recibir información externa.</p> <p>2 Permite la recepción de comunicaciones, desarrollando e implementando controles que faciliten la comunicación externa.</p> <p>3 Comunica al Consejo de Administración (Directorio) la información recabada de terceras partes (evaluaciones del SCI independientes, auditores, comentario</p>

	clientes, nuevas leyes y su cumplimiento.
4	Facilita líneas de comunicación independientes (clientes, proveedores de bienes y servicios externos). Define el método de comunicación pertinente directa con la
5	Administración del Personal de clientes, proveedores y servicios.

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

5. Actividades de Supervisión o Monitoreo:

TABLA 4: Actividades de supervisión

N° P	PRINCIPIOS	N° PE	PUNTO DE ENFOQUE
16	Evaluaciones Continuas y/o Separadas del SCI.	1	Tienen en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas (auditoría interna) e independientes y separadas (auditoría externa).
		2	Tienen en cuenta el ritmo de cambio en el negocio y sus procesos (cambios factores internos, externos y de riesgo).
		3	Establece puntos de referencias para las evaluaciones (considerar el índice de cambios en las operaciones de la entidad).

		<p>4 Emplea personal capacitado y competente para las evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>5 Las evaluaciones continuas se integran con los procesos de negocio para determinar si cada componente está presente y funcionando.</p> <p>6 Ajusta el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo del riesgo.</p> <p>7 Evalúa la forma objetiva el SCI y comunica sus resultados.</p>
17	Evaluación y Comunicación de deficiencias del SCI.	<p>1 Evalúa los resultados de las evaluaciones del SCI.</p> <p>2 Comunica las deficiencias detectadas al personal del nivel directivo para la supervisión pertinente.</p> <p>3 Comunica las deficiencias detectadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas.</p> <p>4 Da cumplimiento a las recomendaciones de Comisario de Auditoría Externa.</p> <p>5 Controla-supervisa la Administración las medidas correctivas, oportunas adoptadas sobre deficiencias.</p>

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

3.2.2. Inventarios

Otro ciclo de operaciones importantes en la empresa es el de inventarios, ya que es uno de los activos en los que se destina mayor inversión, a menos que se trate de una empresa de servicio. Para conocer más acerca del concepto de inventarios, a continuación, se brindan las siguientes definiciones:

Por inventario, se entiende al conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo y transformación, y/o venta.

El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa destinada a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

En resumen, los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Estos comprenden, además de las materias primas, productos en proceso, productos terminados o mercancías para la venta; los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la

prestación de servicios, empaques y envases y los inventarios en tránsito.

Sistemas de contabilización de inventarios

Según Pérez, en la contabilidad los inventarios forman parte muy importante para los sistemas de mercancías, porque la venta de estos es el corazón del negocio. Por lo general, el activo mayor en sus Estados Financieros, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados de las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas se pueden nombrar las siguientes:

- El inventario inicial

Según Pérez, Representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el período contable. Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios, en el mayor general, se lleva a base del método especulativo y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el período contable cuando se cerrará con

cargo a costo de ventas o bien por ganancias y pérdidas directamente.

- **En la cuenta compras**

Según Pérez, Se incluyen las mercancías compradas durante el período contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de terrenos, maquinaria, edificios, equipos, instalaciones. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el Estado de Situación de la empresa, y se cierra por ganancias y pérdidas o costo de ventas.

- **Devoluciones en compra**

Según Pérez, La cuenta que es creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercancías no se abonará a la cuenta compras.

Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirigirse a la cuenta titulada.

- **Gastos de compras**

Según Pérez, los que se originan para llevar a cabo las adquisiciones destinadas al desarrollo de las actividades propias de la empresa, como derechos de aduanas, fletes y acarreos, portes, seguros, carga y descarga etc.

- **Ventas**

Según Pérez, esta cuenta controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con este fin.

- **Devoluciones en venta**

Según Pérez, es el valor de las mercancías que los clientes devuelven porque no les satisface la calidad, el precio, estilo, color, etc.

- **Mercancías en tránsito**

Según Pérez, documentos o giros por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aún no han sido recibidas en el almacén.

- **El Inventario actual (final)**

Según Pérez, se realiza al finalizar el período contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del período se obtendrá las ganancias o pérdidas brutas en ventas de ese período.

Existen otros tipos de inventario, tales como:

- a) Inventario perpetuo**

Según Pérez, el negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo,

los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionalmente.

b) Inventario intermitente

Según Pérez, es un inventario que se efectúa varias veces al año. Se recurre por razones diversas, no se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente, al que se trata de suplir en parte.

Existencia del inventario físico

Según Pérez, el inventario debe comprender todos aquellos artículos de que la compañía es propietaria, cualquiera que sea el lugar en que se encuentre. Si la negociación ha recibido un pedido, pero detiene los artículos para su entrega futura, es importante determinar si se ha traspasado ya la propiedad o no. El simple hecho de que los artículos sean segregados de la otra mercancía puede significar o no que la propiedad se haya traspasado al cliente.

Si así ha sucedido, debe haberse hecho un asiento por la venta y es necesario que los artículos sean excluidos del inventario; si no se ha traspasado la propiedad al cliente, se hace asiento alguno por la venta y los artículos deben incluirse en el inventario.

Objetivos básicos en la planificación de un recuento físico

Los objetivos básicos que se deben perseguir en la ejecución de un recuento físico son los siguientes:

- Que se incluya la totalidad de las existencias propiedad de la empresa.
- Que el personal que intervenga en los recuentos físicos conozca el procedimiento diseñado por la administración para la toma física.
- Que los registros auxiliares de inventario reflejen correctamente las existencias físicas.
- Comprobar el adecuado funcionamiento de los controles de entrada y salida de existencias durante el período terminado.

Métodos para determinar el costo

La función principal para la selección de un método de valuación de inventario debe seleccionarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y que refleje razonablemente los resultados del período.

- **Primeras entradas, primeras salidas (FIFO)**

Considera que la primera existencia que entra es la primera que sale. El costo de la venta, por tanto, será el más antiguo de los precios de adquisición existentes. Este método de primera entrada, primera salida, abreviado PEPS, supone que las existencias inventariadas coinciden con las últimas entradas. En entornos inflacionistas valora a un mayor costo las existencias al considerar las últimas que son las más caras. Por ello incrementa más el resultado de la empresa que otros métodos.

- **Últimas entradas primeras salidas (LIFO)**

Entiende que la última mercancía que entra es la primera que sale. En consecuencia, el valor de costo de la última venta será igual al precio de adquisición de la última mercancía comprada y, por tanto, quedan como existencias finales las entradas más antiguas. Última entrada, primera salida, abreviado UEPS. El método LIFO no está permitido de acuerdo a la NIC 2 existencias.

- **Precio medio ponderado (PMP)**

El valor de costo de la venta es la media ponderada de los distintos precios de entrada en función del volumen de unidades adquiridas a cada uno de los precios. Ello tiene como resultado, en las condiciones actuales del mercado, un costo intermedio entre los dos anteriores.

Adiciones y retiros de inventario

Las adiciones se pueden dar básicamente por las compras e importaciones que se generan dentro de la actividad de la empresa, los retiros de mercaderías son generados por las ventas, exportaciones, autoconsumo, desechos por productos en mal estado los cuales deben ir debidamente documentados para tener validez en la salida del inventario.

Rotación de inventarios

La rotación de los inventarios es un cálculo de las veces que un material o productos tiene que ser reabastecido por compras o por su fabricación en la planta.

Esta información la obtiene el contador del sistema manual o computarizado de inventario perpetuo y del registro de las compras realizadas durante un período determinado.

La información proporcionada por este sistema satisface a varios intereses de la dirección. Al empresario o accionista le importa conocer qué tanto y qué tan rápido recupera, con alguna utilidad, su inversión en la mercancía comprada y almacenada, Al departamento de compras la información le es indispensable para programar *justo a tiempo* sus actividades de abastecimiento, a la persona que informa sobre los puntos de reorden se le facilita su cálculo matemático y estadístico.

La importancia de contar con estos instrumentos es para observar qué tanto se mueve el inventario, no tendría razón tener productos estancados ya que para recuperar la inversión de los productos llevaría tiempo, lo que implica costos como almacenamiento.

El contador debe considerar varios métodos para medir la rotación de los inventarios y para lo cual detallan los siguientes ejemplos:

1. Método de cálculo de la razón

$$R = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{\text{S/. } 5,000}{\text{S/. } 500} = 5 \text{ veces}$$

Base de valorización

Existen numerosas bases aceptables para la valorización de los inventarios en las cuentas y en los estados financieros, algunas se consideran aceptables solo en circunstancias especiales, en tanto que otras tienen amplia aplicación. Las dos bases generalmente aceptadas:

- El costo de las mercancías o materiales comprados incluye no solo el precio de compra, sino también cualesquiera de los costos adicionales necesarios para poner artículos en condiciones de venta. Estos costos incidentales comprenden los derechos aduanales, fletes, acarreos, almacenamiento y seguro; mientras los artículos son transportados o almacenados, y los costos incurridos durante cualquier período de maduración.

- Costo de mercado se hace necesario efectuar comparaciones para ver si el precio de mercado es menor que el de costo, para ello los contadores pueden recurrir a algunas de estas fuentes de información relativas a los precios de mercado.

Por lo descrito con anterioridad, se deduce que en el costo de los inventarios deben incluirse todos los desembolsos de adquisición, de conversión y otros desembolsos directos e indirectos en que se incurra para llevar un artículo a la condición de disponibilidad para la venta.

En el caso de las empresas cuya actividad es comercial, el costo de compra o de adquisición, se conforma por: El precio de venta de la factura, menos los descuentos, más otros costos de adquisición de dichos bienes o materiales. Los descuentos por volumen y los comerciales deben deducirse del precio de la factura y los descuentos por pronto pago, que son propiamente reducciones al costo de adquisición, se pueden reflejar algunas veces como una reducción del costo de lo vendido.

Relación del área de inventarios con otras áreas de la empresa

- **Contabilidad y finanzas**

El departamento de inventarios está en condición de ofrecer a los departamentos de contabilidad y finanzas, información básica para el planeamiento y presentación de presupuestos y asimismo determinar las necesidades a través de programación de pedidos de productos.

- **Departamento de ventas**

El departamento de ventas donde se centralizan las operaciones y tienen una relación amplia con el departamento de inventarios, por ser este el que genera las ventas; por lo mismo, la salida de productos que se tienen en existencia. Para esto deben cumplir con la debida planificación y programación de pedidos sin que

se agote el producto y sirva de base para la proyección de compras e importaciones de productos para la venta.

- **Compras e importaciones**

Compras e importaciones requieren de información del departamento de inventario para así proyectar sus compras e importaciones, el cual debe tener actualizada toda la información y realizar sus respectivas verificaciones para contar con la información del inventario físico que sea oportuna y eficaz para la toma de decisiones.

Control de inventarios

Esta función ofrece la información básica sobre que debe comprarse o pedirse en cualquier momento. El empleo de cantidades de orden económicas será determinado por la política de inventarios que rige las inversiones en inventarios para cualquier período.

Esta política puede estar influida por los recursos financieros de la empresa planes futuros, condiciones actuales de mercado, tiempo de anticipación para la obtención de materia prima etc.

Regulación de las normas fiscales con el área de Inventarios

Impuesto a la Renta

a) Faltante de inventario

El artículo 62º del TUO de la Ley del IR señala que los contribuyentes, empresas o sociedades que, en razón de la actividad que desarrollen, deban practicar inventario, valuarán sus existencias por su costo de adquisición o producción adoptando cualquiera de los siguientes métodos, siempre que se apliquen uniformemente de ejercicio en ejercicio:

- a) Primeras entradas, primeras salidas (PEPS).
- b) Promedio diario, mensual o anual (PONDERADO O MÓVIL).
- c) Identificación específica.
- d) Inventario al detalle o por menor.
- e) Existencias básicas”.

El artículo 35º del Reglamento del IR precisa los parámetros de la obligación del llevado de registros de control de los inventarios y sus costos, los cuales se determinan en función u sus ingresos anuales o naturaleza de sus actividades, y dice: “Los deudores tributarios deberán llevar sus inventarios y contabilizar sus costos de acuerdo a las siguientes normas:

- a. Si sus ingresos brutos anuales del ejercicio precedente son mayores a 1,500 UIT, deberán llevar un sistema de contabilidad de costos, cuya

información deberá ser registrada en los siguientes registros:

- Registro de costos,
- Registro de inventario permanente en unidades físicas, y
- Registro de inventario permanente valorizado.

b. Si sus ingresos brutos anuales del ejercicio precedente hayan sido mayores o igual a 500 UIT y menor o igual a 1500 UIT, solo deberán llevar el Registro de inventario permanente en unidades físicas.

c. Si sus ingresos brutos anuales del ejercicio precedente son menores a 500 UIT, solo deberán realizar inventarios físicos de sus existencias al final del ejercicio.

d. Tratándose de los deudores tributarios comprendidos en los incisos precedentes a. y b., adicionalmente deberán realizar, por lo menos, un inventario físico de sus existencias en cada ejercicio.

e. Deberán contabilizar en un registro de costos, en cuentas separadas, los elementos constitutivos del costo de producción por cada etapa del proceso productivo. Dichos elementos son los comprendidos en la Norma Internacional de

Contabilidad correspondiente, tales como materiales directos, mano de obra directa y gastos de producción indirectos.

f. Aquellos que deben llevar un sistema de contabilidad de costos basado en registros de inventario permanente en unidades físicas o valorizados o los que sin estar obligados opten por llevarlo regularmente, podrán deducir pérdidas por faltantes de inventario, en cualquier fecha dentro del ejercicio, siempre que los inventarios físicos y su valorización hayan sido aprobados por los responsables de su ejecución y además cumplan con lo dispuesto en el segundo párrafo del inciso c) del artículo 21^o del reglamento.

g. No podrán variar el método de valuación de existencias sin autorización de la Sunat y surtirá efectos a partir del ejercicio siguiente a aquel en que se otorgue la aprobación, previa realización de los ajustes que dicha entidad determine.

h. La Sunat mediante resolución de superintendencia podrá:

i. Establecer los requisitos, características, contenido, forma y condiciones en que deberá llevarse los registros establecidos en el presente artículo.

- Eximir a los deudores tributarios comprendidos en el inciso a) del presente artículo, de llevar el Registro de inventario permanente en unidades físicas.
- Establecer los procedimientos a seguir para la ejecución de la toma de inventarios físicos en armonía con las normas de contabilidad referidas a tales procedimientos.

En todos los casos en que los deudores tributarios practiquen inventarios físicos de sus existencias, los resultados de dichos inventarios deberán ser refrendados por el contador o persona responsable de su ejecución y aprobados por el representante legal.

A fin de mostrar el costo real, los deudores tributarios deberán acreditar, mediante los registros establecidos en el presente artículo, las unidades producidas durante el ejercicio, así como el costo unitario de los artículos que aparezcan en los inventarios finales.

En el transcurso del ejercicio gravable, los deudores tributarios podrán llevar un sistema de costo estándar que se adapte a su giro, pero al formular cualquier balance a efectos del impuesto, deberán

necesariamente valorar sus existencias al costo real. Los deudores tributarios deberán proporcionar el informe y los estudios técnicos necesarios que sustenten la aplicación del sistema antes referido, cuando sea requerido por la Sunat. Como se comprende de la norma, los faltantes de inventarios serán deducibles para la determinación del IR; siempre que se cuente con la toma de inventarios debidamente firmada por el representante legal y la persona responsable de la ejecución, además que se hayan obtenido por mermas o desmedros.

En ese sentido, los faltantes de inventarios ocasionados por robos o extravíos deberán tener en consideración lo señalado en el artículo 37° inciso d) de la Ley del IR, esto es que son deducibles las pérdidas extraordinarias sufridas por caso fortuito o fuerza mayor en los bienes productores de renta gravada o por delitos cometidos en perjuicio del contribuyente por sus dependientes o terceros, en la parte que tales pérdidas no resulten cubiertas por indemnizaciones o seguros y siempre que se haya probado judicialmente el hecho delictuoso o que se acredite que es inútil ejercitar la acción judicial correspondiente.

b) Sobrante de inventario

La identificación de sobrantes de inventario implicará el reconocimiento de un ingreso proveniente de terceros, de acuerdo al artículo 3° de la Ley del IR; los cuales se

encuentran gravados; cuya precisión normativa indica que en general, constituye renta gravada de las empresas, cualquier ganancia o ingreso derivado de operaciones con terceros, así como el resultado por exposición a la inflación determinado conforme a la legislación vigente.

Herramientas para control de inventarios

La gestión de inventario es una medida crítica utilizada por las empresas, si existe una mala gestión de inventario se puede dar lugar a importantes pérdidas financieras, existe una serie de innovadoras soluciones de gestión de inventario de negocios que puede utilizar el propietario para mantener su inventario bajo control.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se observa el rol que desempeña el administrador en la gestión y control de inventarios, donde lo primordial es saber qué, cuándo y cuánto se requiere de un producto específico para continuar exitosamente funcionando en el mercado. Es importante tener en cuenta cuáles son esas herramientas para el control de inventarios, es por ello que se presenta de manera muy general los siguientes métodos:

- Justo a tiempo

Tal como se escucha el control de inventarios justo a tiempo: se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que

se necesitan, es decir, comprar con más frecuencia cantidades reducidas para ser utilizadas en producción, en vez de comprarlas con anticipación y almacenarlas. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

- Cantidades máximas y mínimas

Son los niveles de cantidades de existencias que deben llevarse en los almacenes de acuerdo con los cálculos de lotes económicos y con los puntos de reorden.

El máximo es la cantidad tope de cada material o de cada producto que debe almacenarse. La adquisición normalmente se calcula mediante la diferencia entre la existencia al momento de efectuar el pedido y la cantidad fijada como “máxima”.

El mínimo es la cantidad de existencias que sirve de señal para reabastecer.

Niveles de inventario óptimo

A través del índice de rotación de productos, que cumple las veces de inventario, se consume (o se renueva) durante el período contable, se obtiene el nivel

óptimo de inventario con el que se cumple y obtiene los resultados para la empresa.

Los pronósticos de ventas bien elaborados son instrumentos más útiles a disposición del comprador con el fin de que planifique sus estrategias de abastecimiento para períodos de hasta 12 meses en adelante. Las operaciones comerciales suelen alcanzar el más alto grado de eficacia cuando una planeación ordenada permite la adquisición y programación ordenada de los requerimientos. Si el departamento de compras tiene la adecuada información previa, acerca de las clases de materiales que probablemente se necesitarán y las cantidades aproximadas, se encuentra en una posición favorable para lograr el equilibrio óptimo entre las condiciones del mercado y las necesidades de la empresa.

El presupuesto de compras ofrece, para la empresa, las ventajas siguientes:

a) Permite que los inventarios se mantengan en niveles óptimos:

- Existencias necesarias para servir eficazmente a la clientela.
- Protección en contra de riesgos por escasez de productos.
- Costos de mantenimiento razonables.
- No se corren riesgos de obsolescencia.

- Se dictan políticas acordes con la tendencia de precios que se prevé.

b) Permite tener inventarios bajos a través de un aumento de rotación, presenta un estado de mayor liquidez en la empresa.

c) La programación de las necesidades de productos permite obtener mejores precios en entregas normales.

d) Las compras se concentran en aquellos artículos que tienen más movimiento.

Aplicación de la Normas Internacionales de Contabilidad número 2 (Inventarios)

Esta norma explica el tratamiento que se le debe brindar a las existencias, la cantidad de costo que será reconocido como activo y el tratamiento hasta que los correspondientes ingresos ordinarios sean reconocidos. La norma presenta las pautas para determinar ese costo, así como para el posterior reconocimiento como un gasto del ejercicio.

- **Alcance**

Todas las existencias deberán aplicar esta norma, contadas algunas excepciones, como:

- Las obras en curso, provenientes de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados.
- Los instrumentos financieros.

- Los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección.

Es importante resaltar que esta norma no se aplicará para valorar existencias que sean mantenidas por:

- Productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección, así como de minerales y productos minerales, siempre que sean medidos por su valor neto realizable.

3.3. Análisis situacional del área:

Para la realización del diagnóstico se conversó con el personal de la empresa, desde la gerencia hasta los vendedores de mostrador, también se revisó documentación contable y administrativa y se llevó a cabo las observaciones pertinentes, llegando al siguiente diagnóstico:

3.3.1. Análisis del Ambiente de Control:

La empresa es una Sociedad Anónima Cerrada, conformada por 05 accionistas, no cuenta con Directorio, por lo que la Gerencia asume el rol directriz de la empresa.

Los accionistas y la Gerencia no han implementado un Código de Ética; solo se posee un grupo de valores definidos en el capítulo I de la presente investigación.

La Gerencia no ha implementado un Manual de Funciones, la asignación de responsabilidades al personal han sido comunicadas verbalmente, por lo que el personal no tiene bien definido cuáles son sus responsabilidades, cuáles son las líneas de comunicación y el límite de sus funciones.

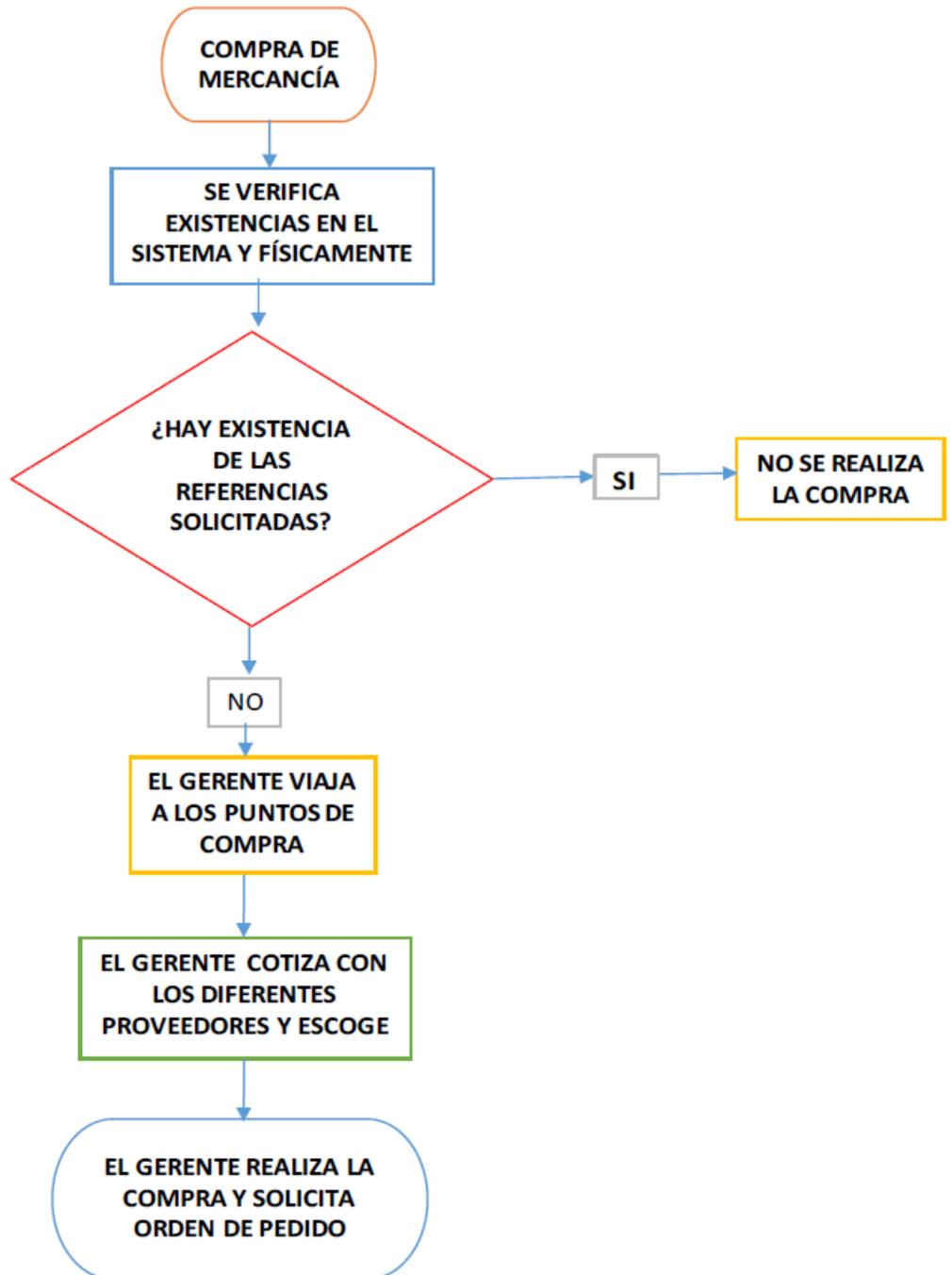
No se cuenta con políticas para la selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción del personal de la empresa.

Al no contar con una segregación de funciones, no se cuenta con un Jefe de Almacén, un Jefe de Compras y un Jefe de Ventas, designados expresamente.

En lo que respecta a los Inventarios, la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., maneja este rubro en base a la intuición y experiencia del Gerente, no aplicando políticas y procedimientos que sirvan como soporte para una buena toma de decisiones.

A continuación, se anexan el flujograma de los procedimientos actuales de los Inventarios:

FIGURA 1: Flujo Grama del Procedimiento de Compras



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Análisis de la Evaluación de Riesgos:

En el rubro de los inventarios, se puede determinar los siguientes riesgos, en base al flujograma:

- Al no contar con un Departamento de Compras o una persona responsable exclusivamente del área (Jefe de Compras), la empresa recarga las funciones del Administrador de Tienda que asume dichas responsabilidades.
- Al no contar con un Departamento de Ventas o una persona responsable exclusivamente del área (Jefe de Ventas), la empresa recarga las funciones del Administrador de Tienda que asume dichas responsabilidades.
- Al no contar con un Jefe de Almacén, la empresa recarga las funciones del Administrador de Tienda que asume dichas responsabilidades.
- Los Administradores de Tienda, basados en los datos proporcionados por los vendedores de mostrador, son los encargados de proporcionar a la Gerencia las mercaderías a comprar para la renovación de los inventarios.
- El Gerente no cuenta con un catálogo de proveedores, que hayan sido evaluados y seleccionados para garantizar que cumplan con lo requerido por la empresa, lo que podría incrementar los costos, pues como el proceso de selección no se realiza en el tiempo debido y ante la premura de renovar las mercaderías, muchas veces se adquirirán mercaderías más caras.

- El Gerente es quien analiza las cotizaciones y realiza las órdenes de compra, no existe un criterio técnico que avale su decisión.
- Al no contar con una política definida de compra de mercaderías, el Gerente viaja a Lima (lugar donde se encuentran sus proveedores) 02 veces al mes, lo que produce muchas veces desabastecimiento de algunas mercaderías, lo que repercute en pérdida de ventas y de clientes.

3.3.3. Análisis de las Actividades de Control:

Al analizar el rubro de los inventarios, se puede determinar las siguientes acciones para mitigar los riesgos que inciden en la consecución de los objetivos de la empresa:

- Implementar un Departamento de compras o designar un personal encargado que asuma dichas responsabilidades, a fin de tener un mejor control.
- Implementar un Departamento de Ventas o designar un personal encargado que asuma dichas responsabilidades, a fin de tener un mejor control.
- Designar un personal encargado del Almacén que asuma dichas responsabilidades.
- Implementar un catálogo maestro de proveedores Homologados.

- Realizar las políticas, se debe redactar los procedimientos de actividades de control para el correcto tratamiento del Control Interno de Inventarios.

3.3.4. Análisis de la Información y Comunicación:

La comunicación interna en la empresa es la que permite el correcto flujo de comunicación entre los integrantes que forman parte del equipo, para transmitir información importante y agilizar el trabajo y la toma de decisiones.

En este punto, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., el 90% de las comunicaciones se realizan de manera verbal: ya sea presencial o por intermedio del celular y el 10% restante por intermedio de mensajería instantánea (WhatsApp).

Al no contar, la empresa, con un manual de organización y funciones y poseer un organigrama en donde los límites y responsabilidades del personal sean claras, la comunicación se torna mayoritariamente informal, no existe información relevante para poder hacer una evaluación objetiva por parte de la empresa. Por lo que es recomendable tener una forma de comunicación más formal, para lo cual se debería crear un correo corporativo o habilitar algún aplicativo mediante el intranet a fin de que ciertas comunicaciones puedan ser monitoreadas y evaluadas.

Se recomienda ante esta realidad implementar reuniones de coordinación semanal o quincenal, con el personal que toma decisiones, y reuniones informativas con el personal de menor jerarquía de la empresa. En todas esas reuniones deberá

elaborarse un documento final en donde quede plasmado lo acordado. Para poder hacerle el monitoreo y evaluación respectiva.

En lo que respecta a la comunicación externa, no existen políticas implementadas de cómo obtener una comunicación que difiera de la estrictamente comercial, por lo que le será difícil a la empresa poder evaluar de forma objetivas a sus clientes, proveedores, etc.

3.3.5 Análisis de las Actividades de Monitoreo y Supervisión:

No existe en la empresa una política de supervisión y monitoreo continuas. Uno de los puntos a mejorar será el Área Contable, área que es externa a la empresa y que realiza una contabilidad netamente tributaria (solo se aparece a llevarse los documentos para la determinación de las declaraciones mensuales).

3.4. Procedimiento de control interno:

El procedimiento del control interno en la NIA 400, en el numeral 8 inciso b), define como procedimiento de control a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado, por ejemplo, para establecer controles sobre:

- Cambio a los programas de cómputo.
- Acceso a los archivos de dato.
- Mantener y revisar las cuentas de control y balance de comprobación.
- Aprobación y control de documentos.
- Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
- Comparación de los recursos de los resultados de los arquezos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

Los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.

- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa son:

- Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas, teniendo también un fundamento lógico.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.

- Analizar si las personas que realizan trabajos dentro y fuera de la compañía los realizan adecuadamente y de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.

3.5. Limitaciones inherentes del control interno:

Debido a sus limitaciones inherentes, los sistemas del control interno y contable no pueden proporcionar a la gerencia evidencias concluyentes de que los objetivos son alcanzados. Tales limitaciones incluyen:

- Requerimiento anual de la gerencia para la implantación de un control interno no exceda los beneficios que se esperan de él.
- Muchos de los controles internos tienden más a ser dirigidos a transacciones rutinarias que a transacciones no rutinarias.
- El potencial de ocurrencia de error humano debido a negligencia, distracción, errores de juicio y no entendimiento de instrucciones.

- La posibilidad de eludir el control interno a través de la colusión de un miembro de la gerencia o de un empleado con terceros fuera o dentro de la empresa.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pueda abusar de esa responsabilidad, por ejemplo: un miembro de la gerencia eludiendo un control interno.
- La posibilidad que los procedimientos puedan ser inapropiados debido a cambios en las condiciones ya que los cumplimientos con los procedimientos pueden deteriorarse.

3.6. Clima laboral:

Para poder hablar de clima laboral, se debe realizar que hacer una mirada retrospectiva hacia los años ochenta, época donde este concepto empieza a tener auge que aún repercute hasta nuestros días, dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las empresas.

Irondo (2007) nos da a entender por Clima Laboral al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, aunque comparta una connotación de continuidad.

3.6.1. Metodología de evaluación:

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de clima laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas.

Existen 5 pasos para llevar a cabo este procedimiento:

1.- Capacitación:

Es necesario, como primer paso, realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de clima laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc. La importancia de este taller se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo. La capacitación debe durar dos horas en promedio.

2.- Adecuación de Encuesta de Clima Laboral:

Para este segundo paso, se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral en la empresa. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal.

Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de clima laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como son remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc. En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado. Dos preguntas clave que deben incluirse son ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización.

Se debe de tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no se están dispuesto a cambiar.

Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se puede aplicar la encuesta en una pequeña muestra. La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente esta encuesta será aplicada a todo el personal.

3.- Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral:

El tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los

colaboradores de la empresa. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo, la elaboración de ánforas para depositar las encuestas.
- Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo, si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.

4.- Resultados:

El paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja Excel permitirá un manejo amplio de la información recogida. Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacerlo con la técnica de referenciamiento a un valor mayor. De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución y por región, así como por cada criterio de evaluación. Aquí es importante señalar que, como ya se dijo antes, las preguntas que mostrarán el

nivel de satisfacción general son ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. Las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica.

5.- Priorización:

El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización. Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología: i) entrevistas; ii) reuniones de grupos focales y iii) por medio de una encuesta de salida (solo al personal que se retira voluntariamente). En dichas entrevistas o encuesta se les solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, etc. En base a la información relevada se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de esta manera priorizar sobre qué aspectos se realizará en el(los) plan(es) de acción. Es importante recordar que las encuestas de clima laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, mas no el grado de importancia de uno u otro aspecto.

Como el tema de esta investigación es el control interno de los inventarios, tomaremos esta metodología con la finalidad de aplicarla a los trabajadores de la empresa a fin de tomar conciencia de la importancia de tener políticas y procedimientos que ayuden a la empresa a obtener mejores resultados financieros y ahorrar costos innecesarios en el tema de los inventarios y porqué no dirigir dicho flujo hacia una mejora de las remuneraciones de los trabajadores e incentivar la productividad.

3.6.2. Análisis de resultados:

El análisis se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la entrevista realizada a cada uno de los empleados del personal de la empresa y la observación directa de los procedimientos utilizados.

3.6.3. Presentación de resultados:

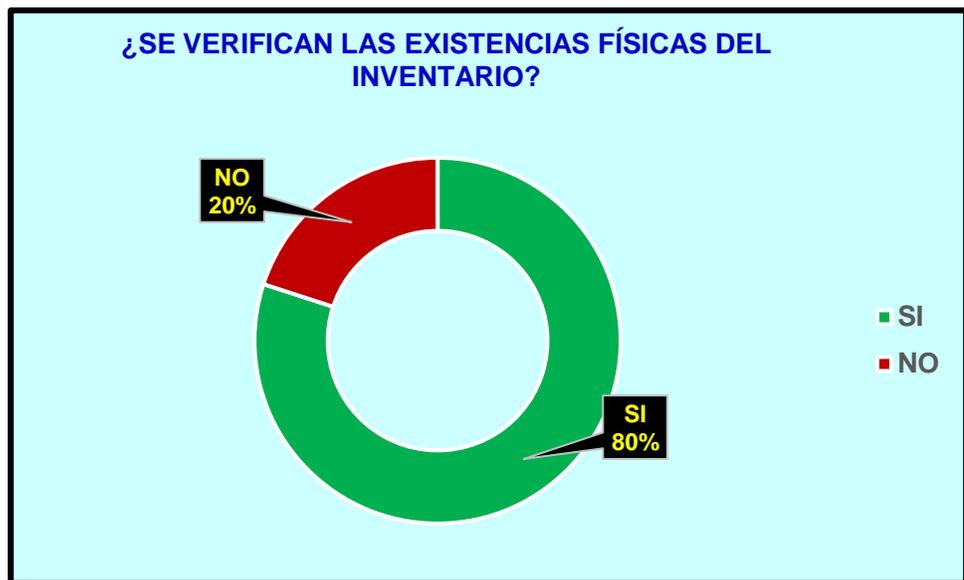
La presentación de resultados obtenidos con relación a la entrevista realizada a cada uno de los empleados del personal de la empresa, estará conjuntamente detallado con el análisis de resultados.

TABLA 5: Pregunta_1

PREGUNTA 1	¿SE VERIFICAN LAS EXISTENCIAS FÍSICAS DEL INVENTARIO?		
	Nº PERSONAS	SI	NO
	25	20	5
	100%	80%	20%

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 2: Pregunta_1



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

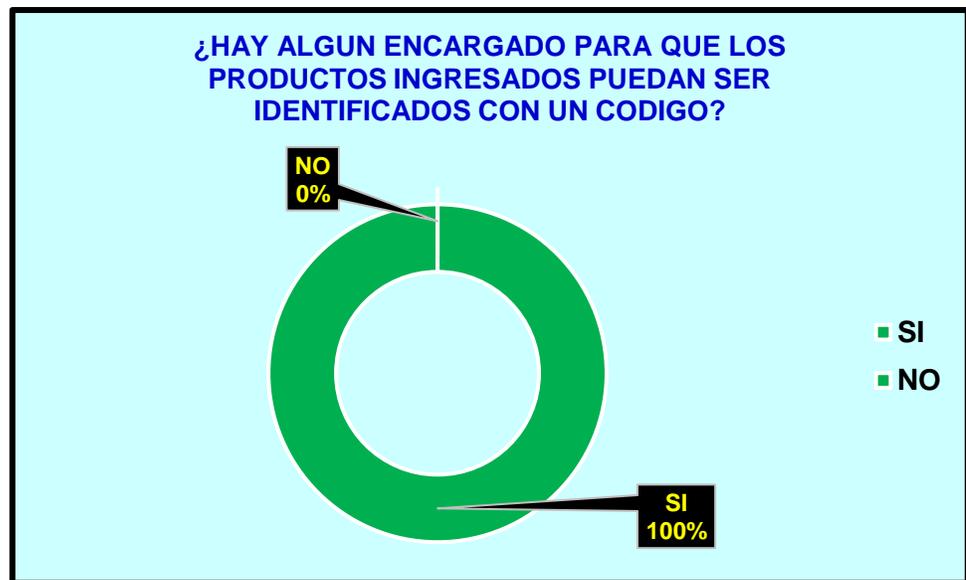
La Tabla 5 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., sí se verifican las existencias físicas del inventario, pero algunos aún están en duda si las aplican o no dentro de la empresa.

TABLA 6: Pregunta_2

¿HAY ALGUN ENCARGADO PARA QUE LOS PRODUCTOS INGRESADOS PUEDAN SER IDENTIFICADOS CON UN CÓDIGO?		
Nº PERSONAS	SI	NO
25	25	0
100%	100%	0%

Fuente: *Elaboración propia encuesta 2018*

FIGURA 3: Pregunta_2



Fuente: *Elaboración propia encuesta 2018*

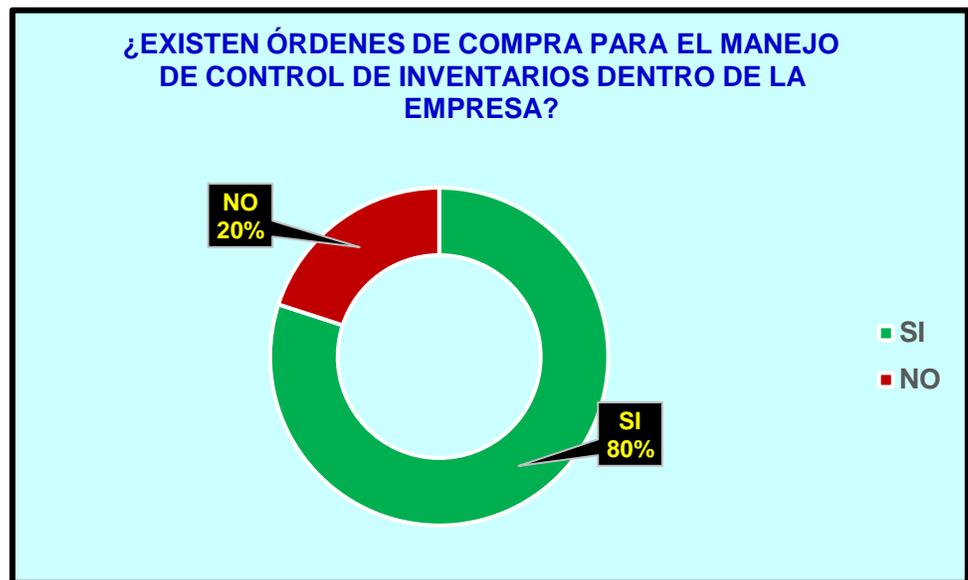
La Tabla 6 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., sí existe un encargado en la codificación de los productos ingresados de la mercadería, pero deberemos de averiguar si también es el encargado del almacén, lo que nos permite establecer una mejora en el diseño del control interno de los inventarios.

TABLA 7: Pregunta_3

PREGUNTA 3			¿EXISTEN ÓRDENES DE COMPRA PARA EL MANEJO DE CONTROL DE INVENTARIOS DENTRO DE LA EMPRESA?		
Nº PERSONAS	SI	NO			
25	20	5			
100%	80%	20%			

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 4: Pregunta_3



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

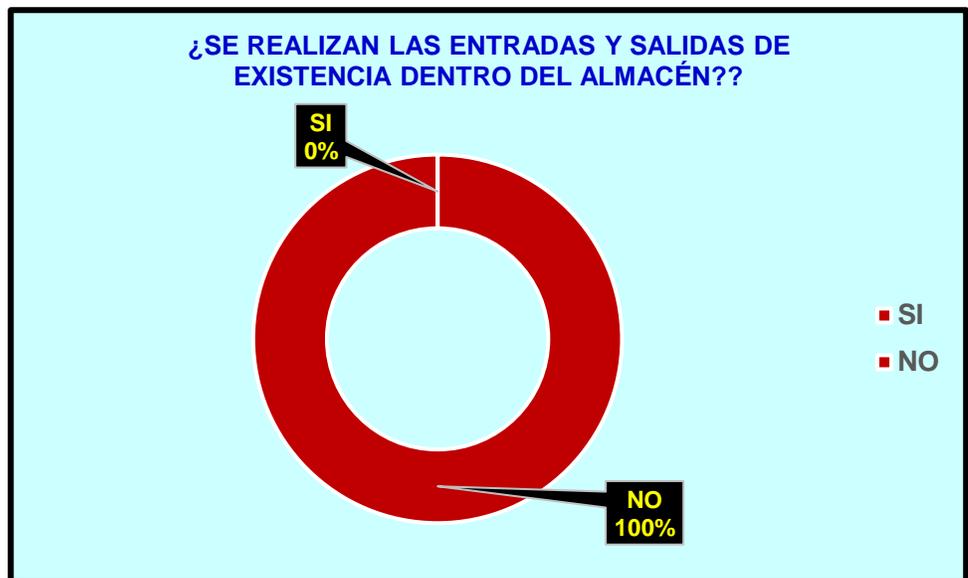
La Tabla 7 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., sí existe en la actualidad las órdenes de compra para los procesos del inventariado, pero algunos aún están en duda si las aplican o no dentro de la empresa.

TABLA 8: Pregunta_4

PREGUNTA 4			¿SE REALIZAN LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EXISTENCIA DENTRO DEL ALMACÉN??		
Nº PERSONAS	SI	NO	SI	NO	NO
25	0	25	0%	0%	100%
100%	0%	100%			

Fuente: *Elaboración propia encuesta 2018*

FIGURA 5: Pregunta_4



Fuente: *Elaboración propia encuesta 2018*

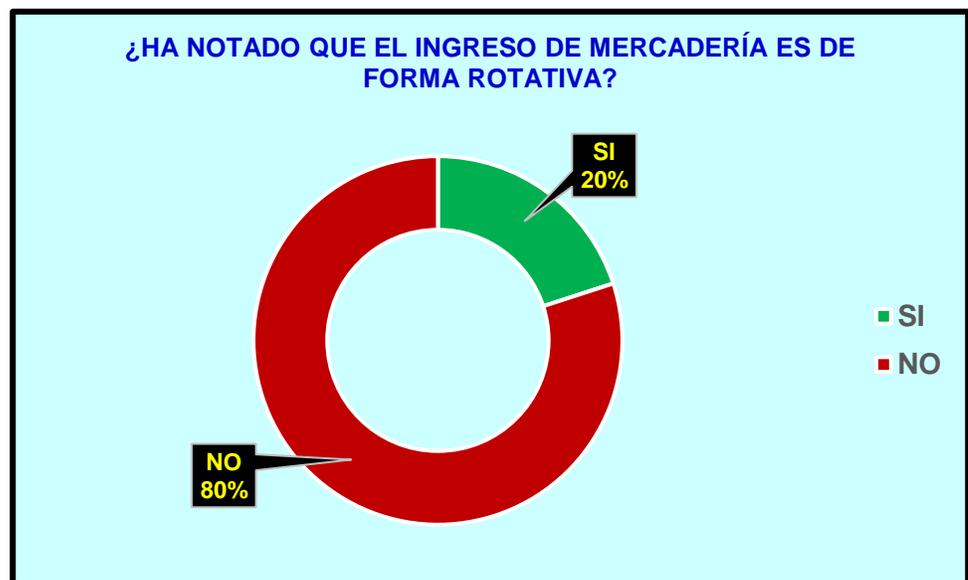
La Tabla 8 nos muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., no se realiza el control de entradas y salidas de existencias al almacén, por lo tanto, se debe designar a una persona para dicha tarea, el cual deberá ser capacitado para poder llevar un control del inventario de forma óptima.

TABLA 9: Pregunta_5

PREGUNTA 5		¿HA NOTADO QUE EL INGRESO DE MERCADERÍA ES DE FORMA ROTATIVA?	
Nº PERSONAS		SI	NO
25		5	20
100%		20%	80%

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 6: Pregunta_5



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

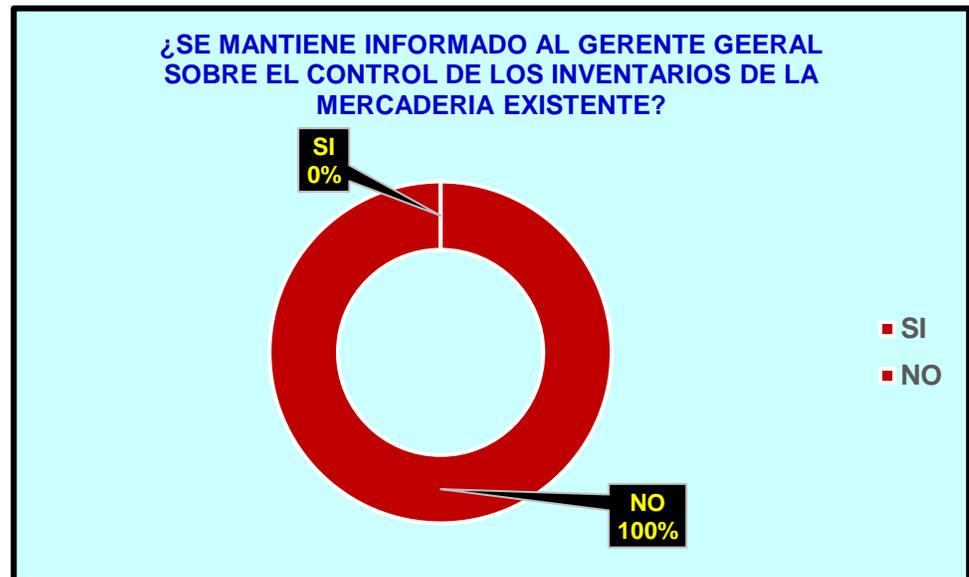
La Tabla 9 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval, la percepción de que no existe una renovación de mercadería que sea constante, llega al 80% del personal, lo cual indica que la mayoría de los productos posee una rotación de proceso lento.

TABLA 10: Pregunta_6

PREGUNTA 6	¿SE MANTIENE INFORMADO AL GERENTE GENERAL SOBRE EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS DE LA MERCADERÍA EXISTENTE?	
	SI	NO
Nº PERSONAS		
25	25	0
100%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 7: Pregunta_6



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

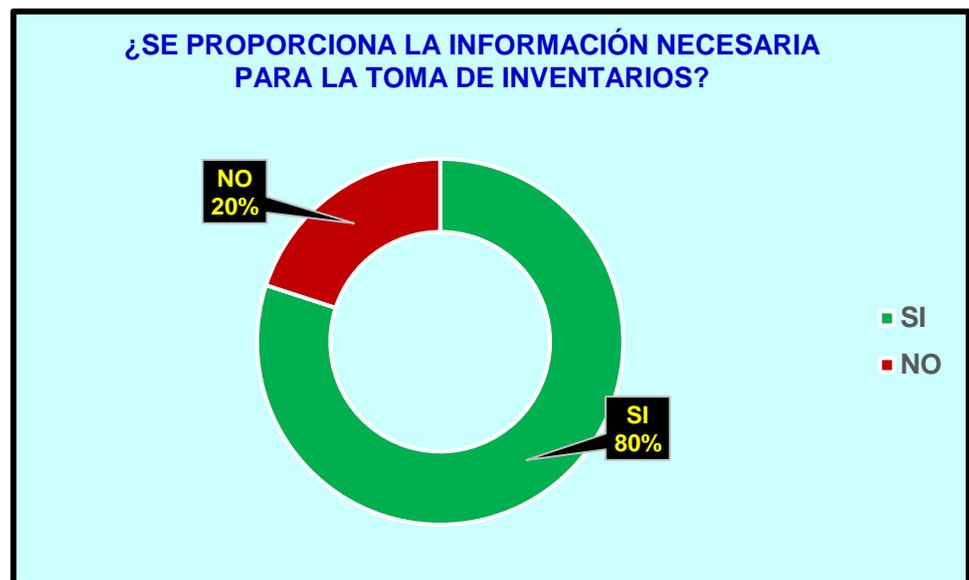
La Tabla 10 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., no existe una adecuada información al auxiliar contable sobre el control de los inventarios, por ello se tendrá que aplicar una mejor comunicación sobre el control de los inventarios y así no tener dicha debilidad.

TABLA 11: Pregunta_7

PREGUNTA 7		¿SE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA TOMA DE INVENTARIOS?	
Nº PERSONAS	SI	NO	
25	20	5	
100%	80%	20%	

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 8: Pregunta_7



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

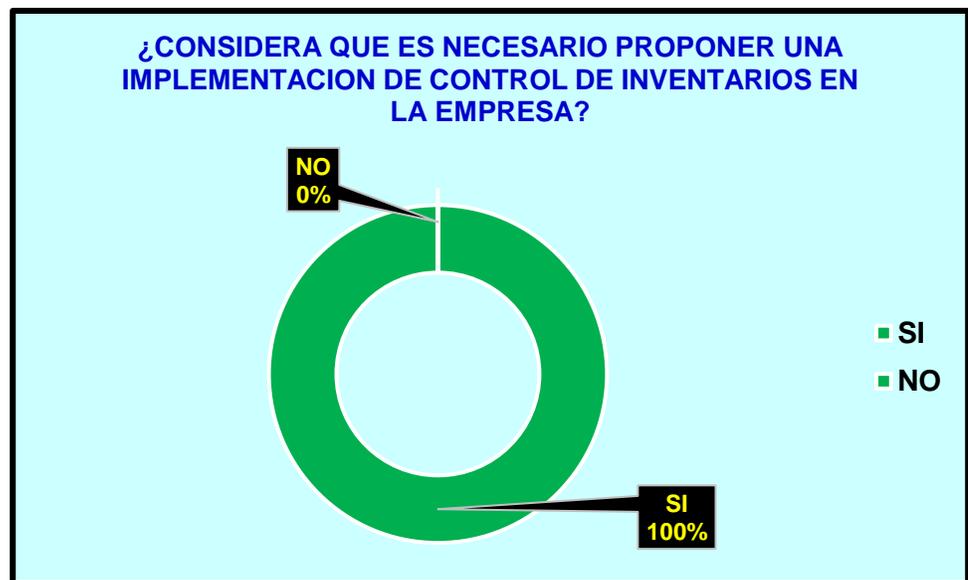
La Tabla 11 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., si hay una información para la toma de inventarios, pero no todos están informados acerca de la toma de inventarios.

TABLA 12: Pregunta_8

PREGUNTA 8	¿CONSIDERA QUE ES NECESARIO PROPONER UNA IMPLEMENTACION DE CONTROL DE INVENTARIOS DENTRO DE LA EMPRESA?	
	SI	NO
Nº PERSONAS	25	0
	100%	20%

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 9: Pregunta_8



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

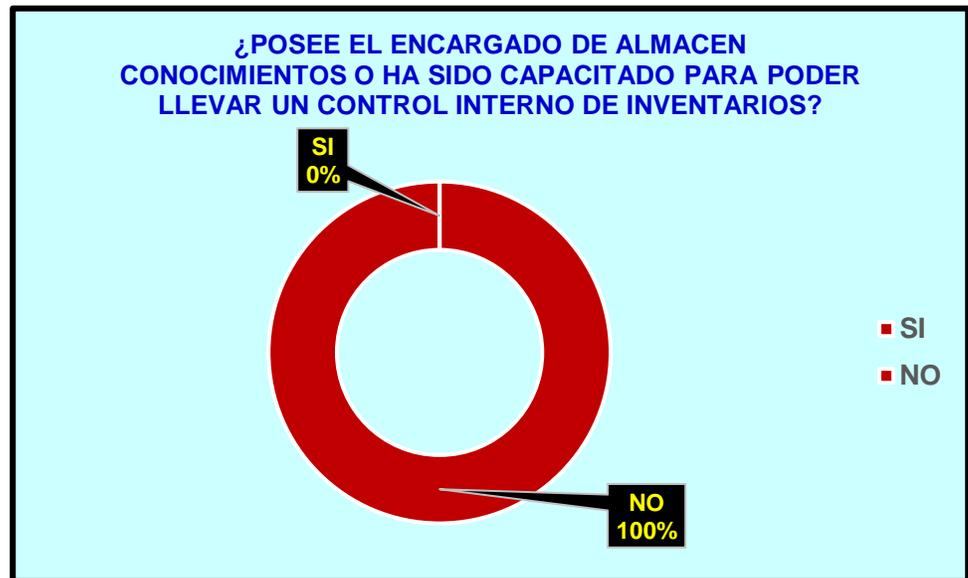
La Tabla 12 muestra que, la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., considera que, sí es necesario que exista un sistema de control interno de inventarios, ya que se convertirá en un elemento fundamental para el mejoramiento de la información de inventarios y el crecimiento de la entidad.

TABLA 13: Pregunta_9

¿POSEE EL ENCARGADO DE ALMACEN CONOCIMIENTOS O HA SIDO CAPACITADO PARA PODER LLEVAR UN CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS?			
Nº PERSONAS	SI	NO	
25	0	25	
100%	0%	100%	

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 10: Pregunta_9



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

La Tabla 13 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., el personal no posee algún tipo de conocimiento con respecto a los Inventarios, por lo tanto, la persona seleccionada para dicha tarea tendrá que ser capacitada a fin de poder llevar un control del inventario de forma óptima.

TABLA 14: Pregunta_10

¿CONSIDERA QUE EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES LE PERMITIRÁ A LA EMPRESA UN MEJOR MANEJO DE LOS INVENTARIOS Y OBTENGA UNA MEJOR RENTABILIDAD FINANCIERA?		
PREGUNTA 10	SI	NO
Nº PERSONAS	SI	NO
25	25	0
100%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

FIGURA 11: Pregunta_10



Fuente: Elaboración propia encuesta 2018

La Tabla 14 muestra que, en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., el personal considera que, aplicando controles en la empresa, se podrá realizar un mejor manejo del inventario y así mismo obtener una mayor rentabilidad.

3.6.4. Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua:

El proceso de Evaluación de Desempeño por competencias es un proceso recurrente en el tiempo que tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Mediante la apropiada evaluación del personal se puede medir a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.

3.6.5 Metodología de evaluación del desempeño:

Para los niveles de evaluación y crecimiento tanto para el colaborador como para la organización, se realizan lo siguiente:

Perfil del Puesto:

Son los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización.

En lo que respecta a la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., el perfil solicitado a los trabajadores responsables del manejo y control de los Inventarios son:

Jefe de Almacén:

- Título a nombre de la Nación en las carreras de Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines.
- Experiencia mayor a tres (03) años en entidades, programas o proyectos del sector público o privado.

Auxiliar de almacén:

- Egresado de las carreras técnicas o universitarias de Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia de 02 años en labores de la especialidad.

Auxiliar contable:

- Título Técnico o Bachiller de la carrera de Contabilidad.
- Experiencia de 02 años en labores de la especialidad.

Jefe de Compras:

- Título a nombre de la Nación en las carreras de Administración, Contabilidad, Economía. De preferencia con especialización en Logística.
- Experiencia mayor a tres (03) años en entidades, programas o proyectos del sector público o privado.

Competencias:

Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades laborales, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera.

En lo que respecta a la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., las competencias solicitadas a los trabajadores responsables del manejo y control de los Inventarios son:

Jefe a Almacén

- Aptitudes para la planificación.
- Adaptabilidad y Control.
- Sólida formación de valores.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Auxiliar de almacén

- Método y conservación de almacenajes.
- Elaboración de Inventarios.
- Sólida formación de valores.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Auxiliar contable

- Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad.
- Sólida formación de valores.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Jefe de Compras

- Habilidad de negociación

- Sólida formación de valores.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Metas:

Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr; un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.

Evaluación de Desempeño:

La evaluación del desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

La evaluación de desempeño en la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., aún está en proceso de ser instaurada. Al no contar con un Departamento de Recursos Humanos, la gerencia y la junta de accionistas deberán asumir dicho rol, como entes rectores de la sociedad.

Indicadores de Desempeño:

Son los instrumentos que proporcionan la información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una organización, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión.

Los indicadores a desarrollar para controlar el desenvolvimiento y el avance de la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C., son los que a continuación enunciamos y quienes son los responsables de alcanzar dicha información:

Jefe a Almacén y Auxiliar de almacén

- Volumen de compras
- Entregas perfectamente recibidas
- Duración del inventario.

Auxiliar contable

- Rotación de las mercaderías.

Jefe de Compras

- Certificación de Proveedores
- Calidad de los pedidos generados

3.6.6. Desarrollo del proceso:

Implementar el departamento del área de almacén, con la finalidad de que se proceda a evaluar los ingresos y egresos determinando la rotación de los inventarios para lograr los lineamientos y criterios de la visión y misión de la empresa para alcanzar las metas trazadas a corto tiempo.

Asimismo, implementar un proceso de control de ingresos y egreso de las mercaderías al almacén mediante las tarjetas de control KARDEX – método promedio.

3.7.1. Identificación de necesidades:

Esta etapa hace hincapié en el desarrollo de una visión para el proyecto, el cual comienza en el reconocimiento de una necesidad, un problema o una oportunidad para mejorar las condiciones existentes, por lo tanto, antes de preparar cualquier propuesta, es necesario que primero se defina con claridad el problema o necesidad de la empresa.

3.7.2. Plan anual de capacitación:

Diseñar un Plan anual de capacitación al personal encargado del control de los inventarios acorde con las necesidades detectadas en el proceso de evaluación Gerencial sobre la rentabilidad de la rotación de los inventarios.

Se plantea para el año 2019 los siguientes temas, en relación a los Inventarios:

- Para todo el personal: Curso- Taller Gestión, Control y Toma de Inventarios.
- Para el Jefe de Almacén: Curso de Administración de Almacenes e Inventarios.
- Para el Asistente de Almacén: Curso de Control de Inventarios.

3.7.3. Evaluación del plan anual de capacitación:

Al no existir Directorio, la Gerencia se encargará del proceso de evaluación anual de capacitación para concretar sus ventajas y desventajas de dicha capacitación.

3.8. Comunicación interna:

Para el desarrollo del trabajo en equipo es necesario que exista una comunicación interna acorde a las circunstancias de la empresa; es decir, la comunicación interna es una herramienta imprescindible en la gestión empresarial, ya que permite difundir los objetivos organizacionales y alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía. Por ello, se puede decir que la comunicación interna transmite, motiva y establece canales adecuados de diálogo entre la organización y los colaboradores, además de mejorar todos los procesos y resaltar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores.

3.8.1. Análisis situacional:

El área de control interno de inventarios elaborará un análisis de la situación en la que se encuentra el almacén referente a la rotación de sus inventarios.

3.8.2 Revisión de los controles actuales:

En la actualidad la empresa Corporación Maza Sandoval S.A.C. utiliza los siguientes controles:

Control de inventario: en este medio el personal administrativo se encarga de informar y verificar las existencias de forma sistemática y físicamente.

Chat Interno: Se realiza la comunicación por intermedio de mensajería instantánea por una aplicación WhatsApp.

Correo corporativo: en este medio que usualmente usa el personal administrativo, es para enviar o solicitar algún producto

faltante en stock y es inmediatamente informado al gerente, para que en su próximo viaje hacia Lima pueda realizar las compras sugeridas.

Si bien la empresa no cuenta con diversos controles, ya que la gerencia no ha implementado un manual de funciones, la asignación de responsabilidades al personal ha sido comunicada verbalmente por lo que estos no tienen bien definido cuáles son sus responsabilidades, cuáles son las líneas de comunicación y el límite de sus funciones. Por ello se realiza la implementación de un control interno de este trabajo para la mejoría de la empresa.

3.8.3 Propuesta de acciones:

Con la finalidad de lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa, se propone que como sugerencia el uso y adecuación de las políticas y procedimientos estratégicos estén basados en la aplicación de tecnologías y manuales idóneos de tal manera que se obtengan resultados positivos en la rentabilidad de la empresa basándonos en la rotación de los inventarios mediante la:

**PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL REQUERIDOS
PARA EL PROCESO DE LOS INVENTARIOS**

TABLA 15: Manual de políticas generales para el control de inventarios

MANUAL DE POLITICAS GENERALES PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS		
ACTIVIDADES DE CONTROL	PERSONA ENCARGADA	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear y supervisar el Inventario. - Definir en coordinación con el Jefe de Contabilidad y la Gerencia un sistema de renovación de los inventarios. - Mantener la seguridad del Almacén. - Controlar y reducir los costos de los inventarios. - Debido a la dimensión de la empresa, se decide que el Jefe de Almacén dependa del Jefe de Compras. - Deberá también enviar información requerida por el Área Contable de la empresa. 	JEFE DE ALMACÉN	<p>Deberá tener siempre a la mano y en tiempo real la información de existencias en cada uno de los almacenes, así como de garantizar el que no se incurran en costos por desabasto o pérdidas de mercancías.</p>

- Otras que le asigne la Gerencia en cumplimiento de las políticas de la empresa.

TABLA 16: Manual de procedimientos de selección y evaluación de Proveedores

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		
<u>Objetivo:</u>		
Garantizar que los proveedores seleccionados cumplan con los atributos requeridos por la Corporación Maza Sandoval S.A.C., y que permita dar cumplimiento a las necesidades de los clientes.		
<u>Alcance:</u>		
Inicia en el momento en que se necesite un nuevo proveedor, se califica al proveedor en una serie de parámetros que son: calidad, cumplimiento de entregas, precio e innovación en sus diseños, dando como resultado el proveedor más apto para proveer la mercadería.		
<u>Definiciones:</u>		
Proveedor: Es la persona o empresa que abastece con un servicio o producto a otra empresa, suministra lo necesario para un fin.	Criterio de selección: Los proveedores pueden ser proveedores habituales o históricos de la empresa, o pueden considerarse por recomendación, por ser fabricantes o por otros medios (directorío, internet, etc.).	
<u>Responsables del Procedimiento:</u>		
Auxiliar contable:	Jefe de compras (personal designado): Buscar proveedores.	Registros relacionados: Formato de inscripción proveedores

<p>Solicitar y analizar información necesaria en el Departamento Financiero para la vinculación de un proveedor.</p>	<p>Realizar cotizaciones. Seleccionar proveedor.</p>	<p>RUC Cámara de Comercio Equifax</p>
<p><u>Mecanismos de control:</u></p> <p>Los proveedores seleccionados serán autorizados por el gerente de la empresa, el departamento de contabilidad o el que haga sus veces (Contador externo - locación de servicios) se encargara de verificar que los datos y documentación cumple con los requisitos legales y que los precios de compra coincidan con los acordados, el departamento de ventas quien cumpla esa esté encargado de esa función se encargará de calificar si los productos del proveedor han tenido buena rotación y si los clientes han quedado satisfechos.</p>		

TABLA 17: Manual de procedimientos de compra de mercadería

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA DE MERCADERÍA
<p><u>Objetivo:</u> Definir la metodología para la compra y venta de mercadería, mediante un esquema que garantice eficacia y oportunidad.</p>
<p><u>Alcance:</u> Este procedimiento Inicia desde las necesidades de los clientes y termina cuando la empresa hace la adquisición de la mercadería necesaria para la satisfacción de los clientes.</p>

<p><u>Responsables del Procedimiento:</u></p>		
<p><u>Departamento de ventas:</u></p> <p>Verificar las existencias físicas de inventario.</p> <p>Informarse sobre las necesidades que requieren los clientes.</p> <p>Realizar orden de compra de acuerdo a las solicitudes de los clientes.</p> <p>Enviar orden de compra al jefe de compras.</p>	<p><u>Jefe de compras:</u></p> <p>Mantener estrecha comunicación con el departamento de ventas.</p> <p>Realizar cotizaciones con diferentes proveedores.</p> <p>Seleccionar proveedor.</p> <p>Enviar orden de compra al área de contabilidad.</p>	<p><u>Auxiliar contable:</u></p> <p>Digitar la orden de compra.</p> <p>Revisarla antes de su envío.</p> <p>Hacerla firmar del responsable que es el gerente.</p> <p>Enviarla al proveedor seleccionado vía correo electrónico.</p> <p>Confirmar recibido.</p>
<p><u>Consideraciones generales:</u></p> <p>El Jefe de compras es quien define a qué proveedor se le realizará el pedido.</p> <p>El departamento de ventas debe verificar la existencia física antes de informarle al jefe de compras la necesidad de alguna referencia.</p> <p>El auxiliar de contabilidad es el responsable del cumplimiento de las normas y procedimiento de compra.</p>		

Fuente: *Elaboración propia*

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Establecer las necesidades de la mercadería que solicitan los clientes de	Departamento de ventas	Orden de compra

acuerdo con las existencias físicas del inventario	Jefe de compras	
En caso de tratarse de una mercadería nueva se remite al procedimiento de selección de proveedores.	Jefe de compras	Cotizaciones
De acuerdo al listado del procedimiento de selección de proveedores se elige al proveedor idóneo	Jefe de compras	Correo electrónico
Comunicarse con el proveedor nacional	Jefe de compras	
La empresa envía solicitud de cotización con la mercadería que necesita.	Jefe de compras	Guía de remisión
La empresa revisa los términos de negociación que el proveedor haya estipulado, si este no incluye transporte, se contactara a un proveedor de transporte.		
Elaborar orden de compra, escanear orden de compra y enviar a proveedor vía	Departamento de ventas y auxiliar contable	Orden de compra

correo electrónico, sacar copia para almacén, la original va a la contabilidad.		
Una vez llegada la factura de venta, se revisan las condiciones de pago y se generan los pagos.	Auxiliar contable	Factura de ventas
En caso de cotizar más de un proveedor, se evalúa la oportunidad de entrega y precio de las cotizaciones recibidas	Jefe de compras	Cotización
Elegir al proveedor que más se adecue a los requerimientos	Jefe de compra	Cotización
Elaborar la orden de compra y sacar tres copias; archivo, almacén y proveedor	Auxiliar contable.	Orden de compra
La copia de la orden de compra se envía a almacén y la original se entrega al auxiliar contable para que se encargue del trámite y pago respectivo	Auxiliar contable	Factura de venta

Transporte incluido: Auxiliar contable
realizar seguimiento

Guía de remisión

Transporte no incluido:
contratar a uno de los
proveedores de transporte

Una vez llegada la factura
por el servicio de
transporte, se entrega al
asistente contable para su
revisión

Revisar condiciones:
moneda, términos de
negociación,
discriminación de valores
de acuerdo a los términos
de negociación.

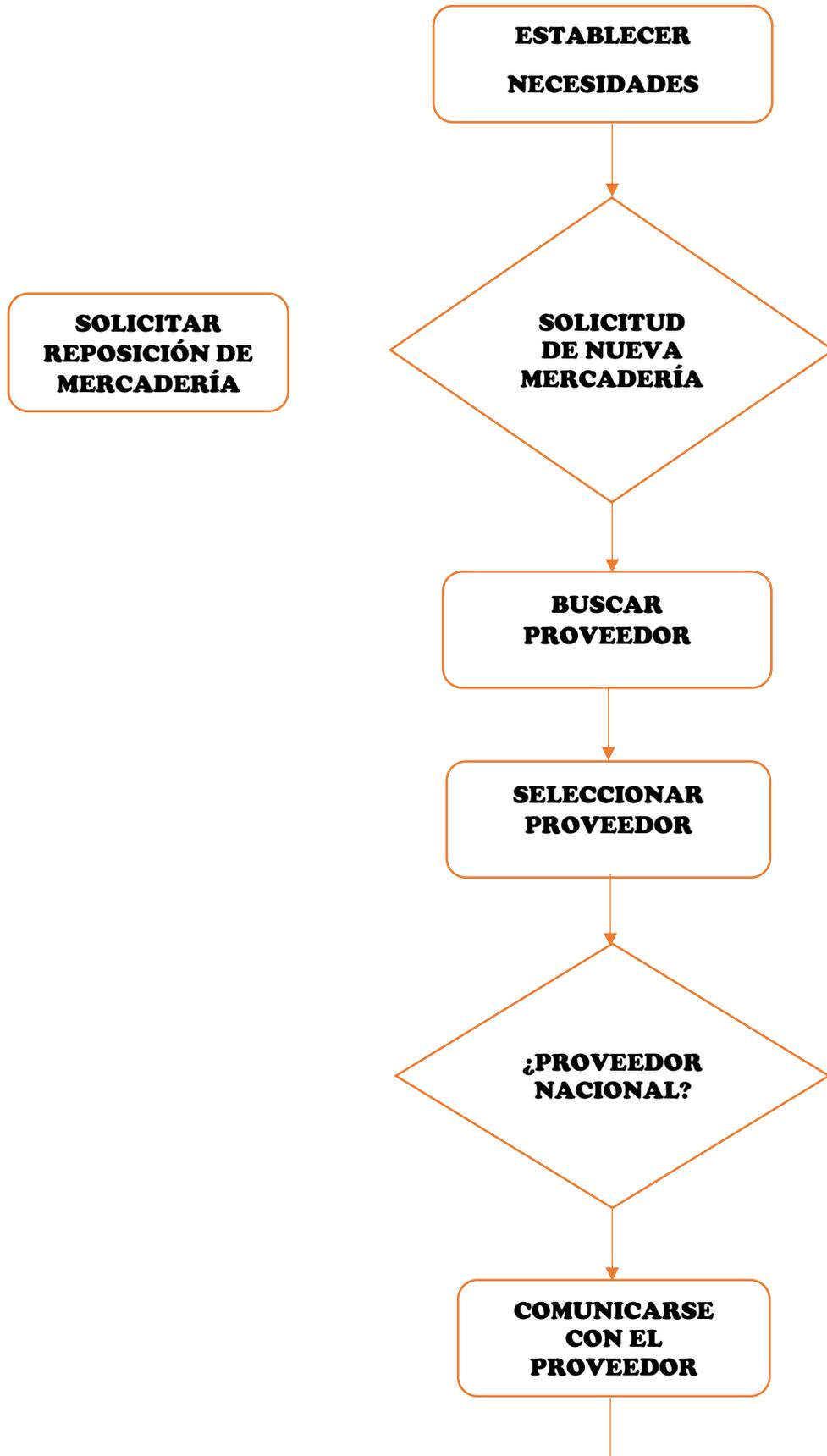
Una vez llegada la
mercadería, se verifica la
cantidad de la misma.

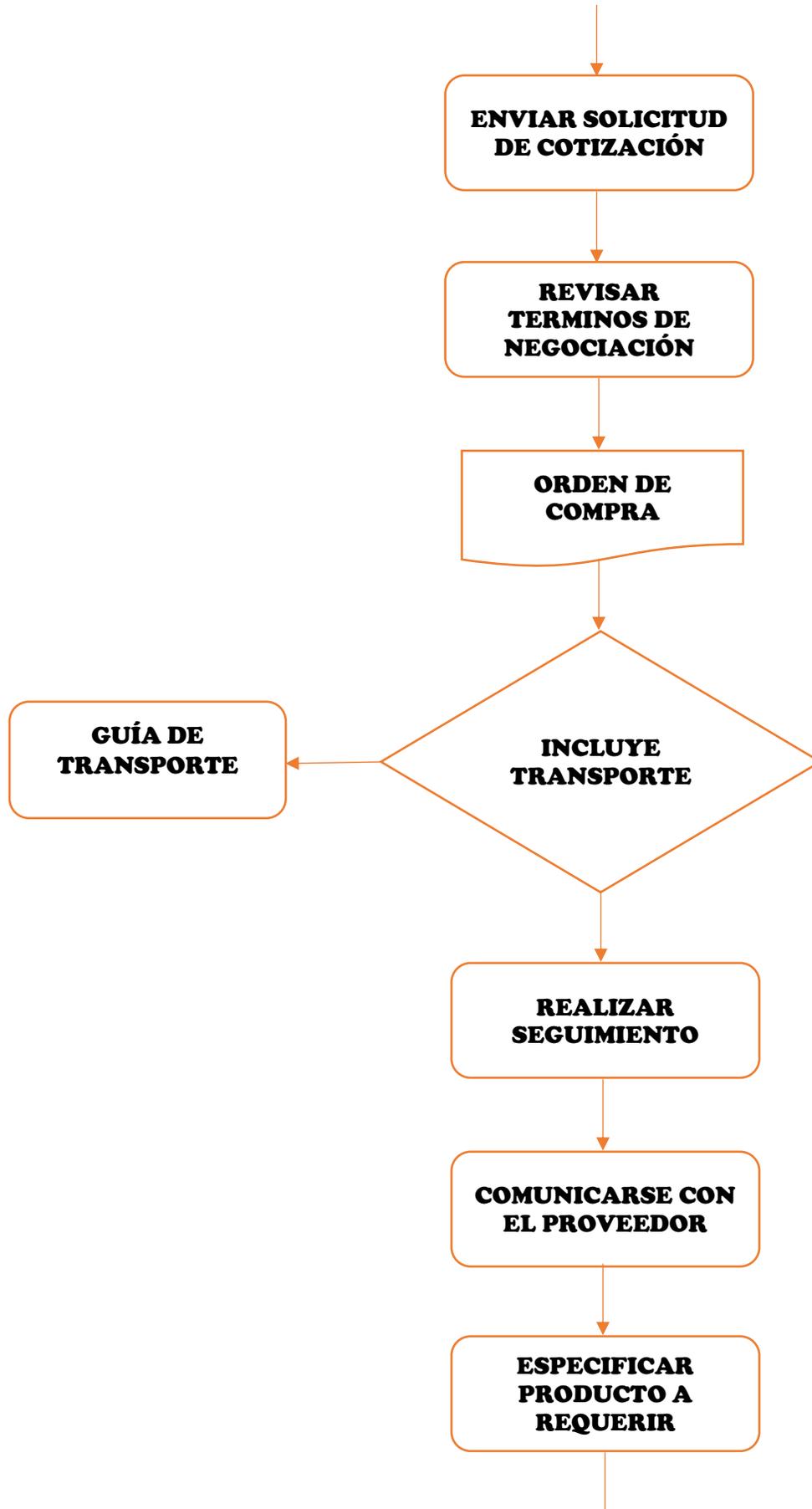
En el almacén se da el visto
bueno de la mercancía y se
le comunica al proveedor.

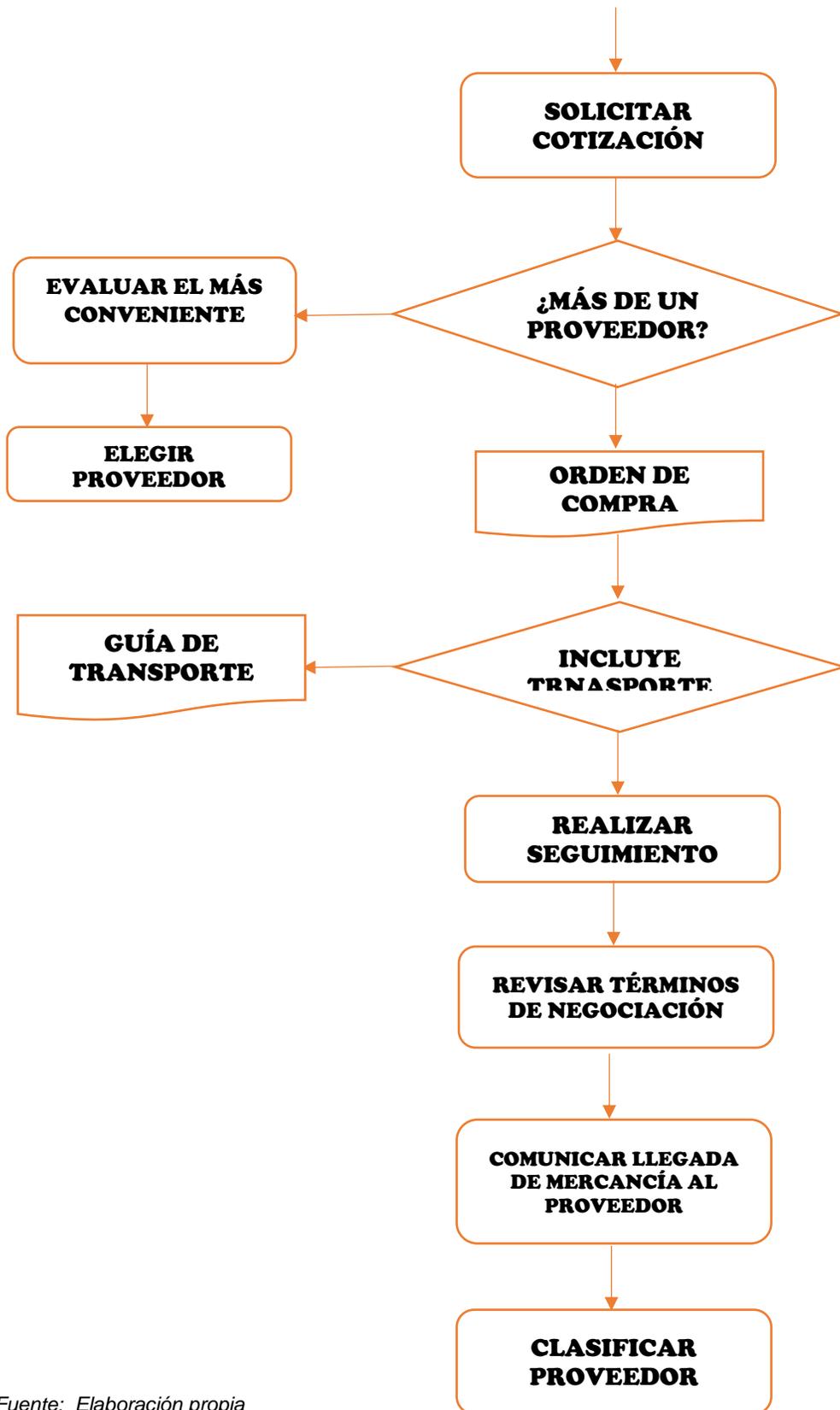
Y por último se califica al
proveedor.

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 13: Flujograma de Necesidades







Fuente: Elaboración propia

TABLA 18: Registros relacionados

<p>Registros relacionados</p> <ul style="list-style-type: none">- Listado de proveedores- Cotización- Orden de compra- Factura de venta- Guía de remisión
<p>Mecanismos de control</p> <p>La compra solo se hace a proveedores previamente seleccionados y autorizados por el gerente, las cotizaciones deben ser comparadas con todos los proveedores permitiendo elegir la más conveniente, la orden de compra debe ser confrontada con la factura de compra verificando que se haya registrado lo que realmente se pidió. Al llegar la mercancía se revisa con la guía de remisión remitente y transportista en poder de las unidades de transporte y se realiza el conteo físico antes de ingresar los artículos al sistema contable, de haber faltantes se notifica al proveedor y se solicita una nota de crédito por devolución o faltante.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

TABLA 19: Manual de procedimientos de almacenamiento de los inventarios

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALMACENAMIENTO DE LOS INVENTARIOS
<p><u>Objetivo:</u></p> <p>Administrar la mercancía que se necesita para el buen funcionamiento de la Corporación Maza Sandoval S.A.C.</p>
<p><u>Alcance:</u></p> <p>Este procedimiento inicia con la llegada del producto a la Corporación Maza Sandoval S.A.C., a partir de una factura de venta, donde se verifica que el producto sea igual a la</p>

orden de compra, de ser así, se inspecciona el producto verificando el buen estado y la cantidad, terminando con el almacenamiento del producto en el área de descargue.

Definiciones:

Factura de Venta: Es un comprobante de pago que sirve como constancia para el vendedor y para el comprador de la operación realizada. Describe en ella lo que se ha comprado y por ende vendido, y el precio pagado. En este caso el hecho descrito es la operación de compraventa.

Orden de Compra: Es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; en él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago.

Responsables del

Procedimiento:

Auxiliar Contable:

Verificar valores de la factura.
Registro de la factura.
Archivar factura.

Jefe de Almacén:

Realizar las entradas y salidas de almacén.
Comunicación permanente con el auxiliar contable.
Entregar documentación al auxiliar contable.

Auxiliar de Almacén:

Verificar los documentos entregados con el producto.
Verificar que los productos sean los mismos que se encuentran en la factura y en la orden de compra.
Almacenar y custodiar el producto si está en buen estado o corresponde al solicitado, en caso contrario rechazarlo.

Consideraciones generales:

El auxiliar de almacén no debe recibir la mercancía si no corresponde a la orden de compra.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 20: Verificación de Documentos

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Verificar los documentos de entrega del producto, como son la factura de venta, orden de compra aprobada.	Auxiliar de almacén.	Factura de venta.
En caso de que haya diferencia, se le debe de comunicar al responsable de la compra y este a su vez se comunica con el proveedor. Esta diferencia debe quedar por escrito debidamente firmada.		Orden de compra
Dejar evidencia de recibido con firma y fecha.		
Verificar los productos entregados.	Auxiliar de almacén	Factura de venta
En caso de que la mercancía se encuentre en		Orden de compra

mal estado o regular, se le comunica al transportista y responsable de la compra, para que este le notifique al proveedor y acuerden términos para la corrección en la factura.

Elaborar entrada al Jefe de almacén sistema.

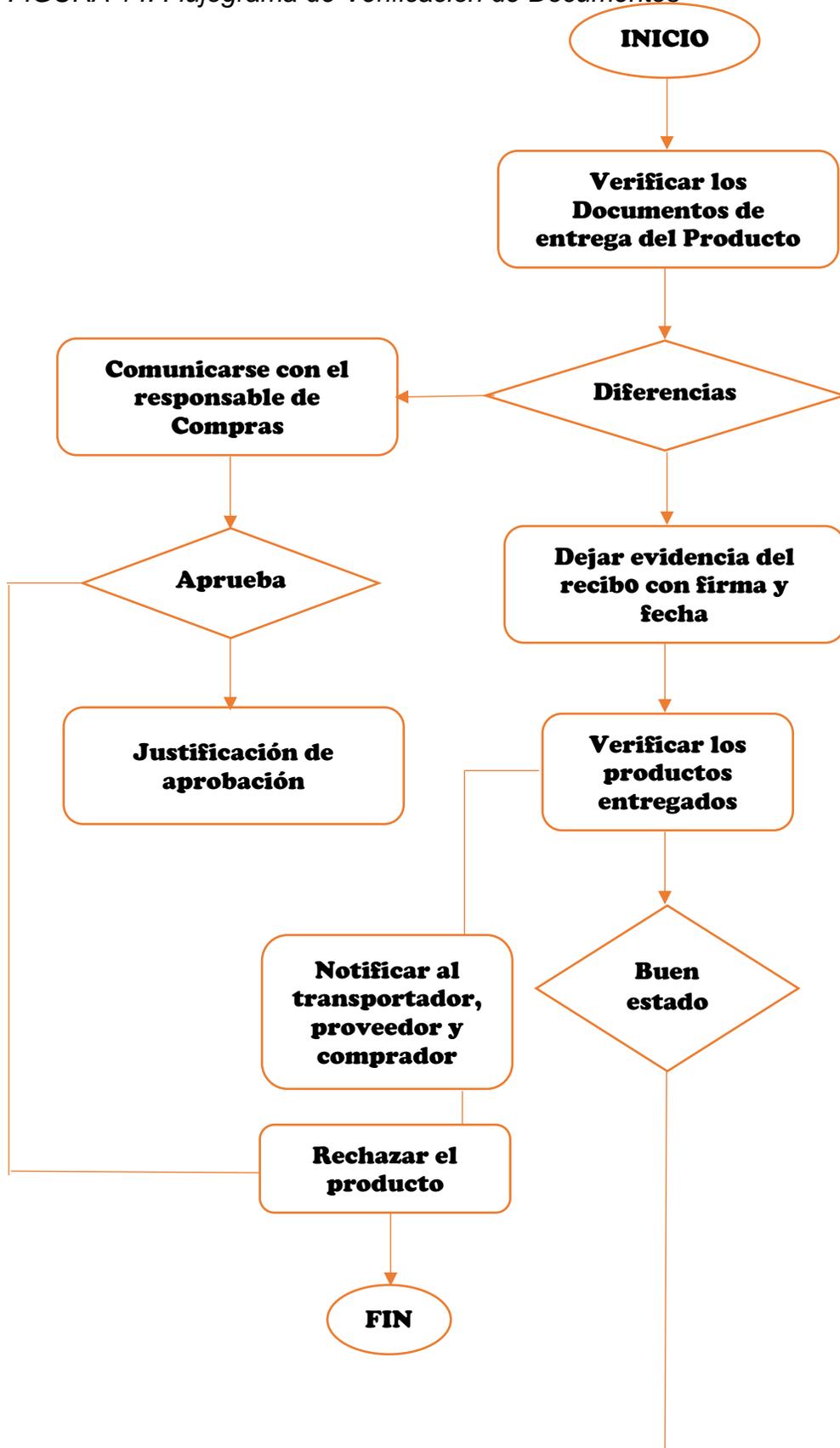
Entregar la documentación Jefe de almacén al área de contabilidad

Registra la factura y Auxiliar contable archivar.

Almacenar el producto, Auxiliar de almacén después de ser verificado.

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 14: Flujograma de Verificación de Documentos





Fuente: Elaboración propia

TABLA 21: Registros relacionados de mercaderías recibidas

<p>Registros relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formato toma de inventario. - Cronograma de inventario. - Carta toma de inventario. - Hoja de trabajo - Informe de inventario.
<p>Mecanismos de control:</p>

Para recibir la mercancía con faltantes o sobrantes a la orden de compra, debe estar autorizado por el gerente. La factura debe ser corregida y entregada para el ingreso de la mercancía al sistema a más tardar el día siguiente, o en su defecto solicitar la nota de crédito por faltante.

Fuente: *Elaboración propia*

TABLA 22: Manual de procedimiento de despacho de la mercadería

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE LA MERCADERÍA	
<u>Objetivo:</u> Describir el procedimiento para realizar la entrega de la mercadería a todos los clientes, dando cumplimiento a los requerimientos tanto del cliente local como del nacional.	
<u>Alcance:</u> Inicia con la recepción de la mercadería empacado, la logística de despacho alista documentos requeridos, realiza el cargue, y se comunica con los clientes para verificar la llegada, cuando la mercancía llega a su destino, se obtiene evidencia suficiente de la correcta entrega.	
<u>Definiciones:</u>	
Nota de Despacho: Documento que elabora Almacén cuyo objeto es detallar la mercancía que se ha despachado.	Tabla de Despacho: Documento en donde se lleva control de los despachos realizados, el cual contiene: cantidad de unidades despachadas, valor total y datos del cliente.

Responsables del Procedimiento:

Jefe de Almacén:

Verificar y recibir los pedidos terminados.
Realizar las notas de despacho.
Mantener comunicación directa con departamento de contabilidad y despacho.
Comunicar en momento de alguna falla o diferencia en el pedido al área de despacho.

Auxiliar contable:

Recopilar documentos de exportación.
Verificar el estado de la mercancía.
Contratar transporte.

Auxiliar de Almacén:

Realizar las entradas y salidas de almacén
Comunicación permanente con auxiliar contable
Entregar documentación a la auxiliar contable.

Transporte:

Entregar información correspondiente al departamento de Despachos.
Verificar que la cantidad despachada sea la misma que la nombrada en la guía de transporte.
Cumplir a cabalidad los acuerdos a los que llegaron Corporación Maza Sandoval S.A.C., la empresa transportadora y los clientes.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 23: Mercadería empacada y separada por clientes

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Se recibe la mercadería empacada y separada por el cliente.	Jefe de almacén	Orden de pedido

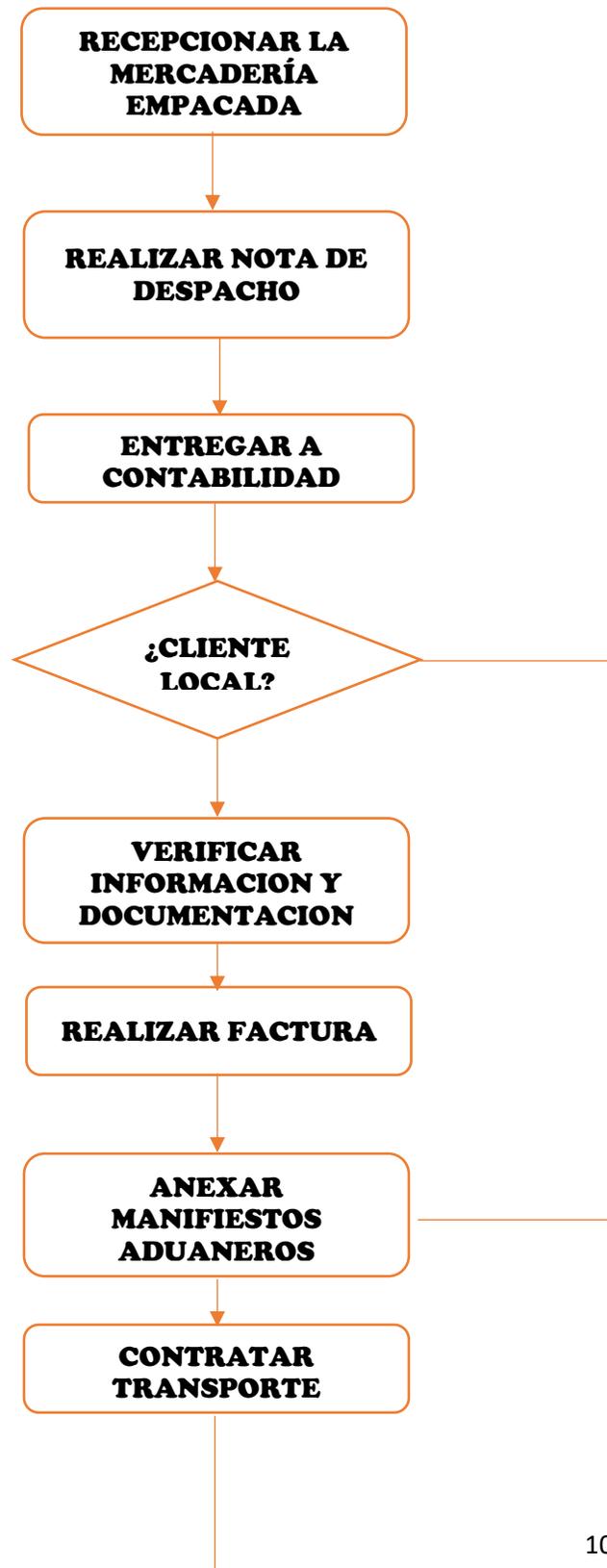
Se realiza la nota de despacho en formato de ms Excel.	Jefe de almacén	
Se entrega la nota de despacho y orden de pedido al departamento de contabilidad.	Jefe de almacén	
En contabilidad se realiza la factura de venta la cual se envía con el despacho o por mensajería junto con el anexo de manifiesto aduanero.	Auxiliar contable	Factura de ventas
	Departamento de despacho	Guía de remisión
Contratar el transporte de acuerdo a la selección de los proveedores	Jefe de almacén	
Verificar el estado de la mercancía	Jefe de almacén	
Verificar las unidades a despachar correspondiente a la orden de pedido.		
	Departamento de despacho	Fotos
Mediante registro fotográfico evidenciar el estado de la mercancía antes de trasladarla en el		

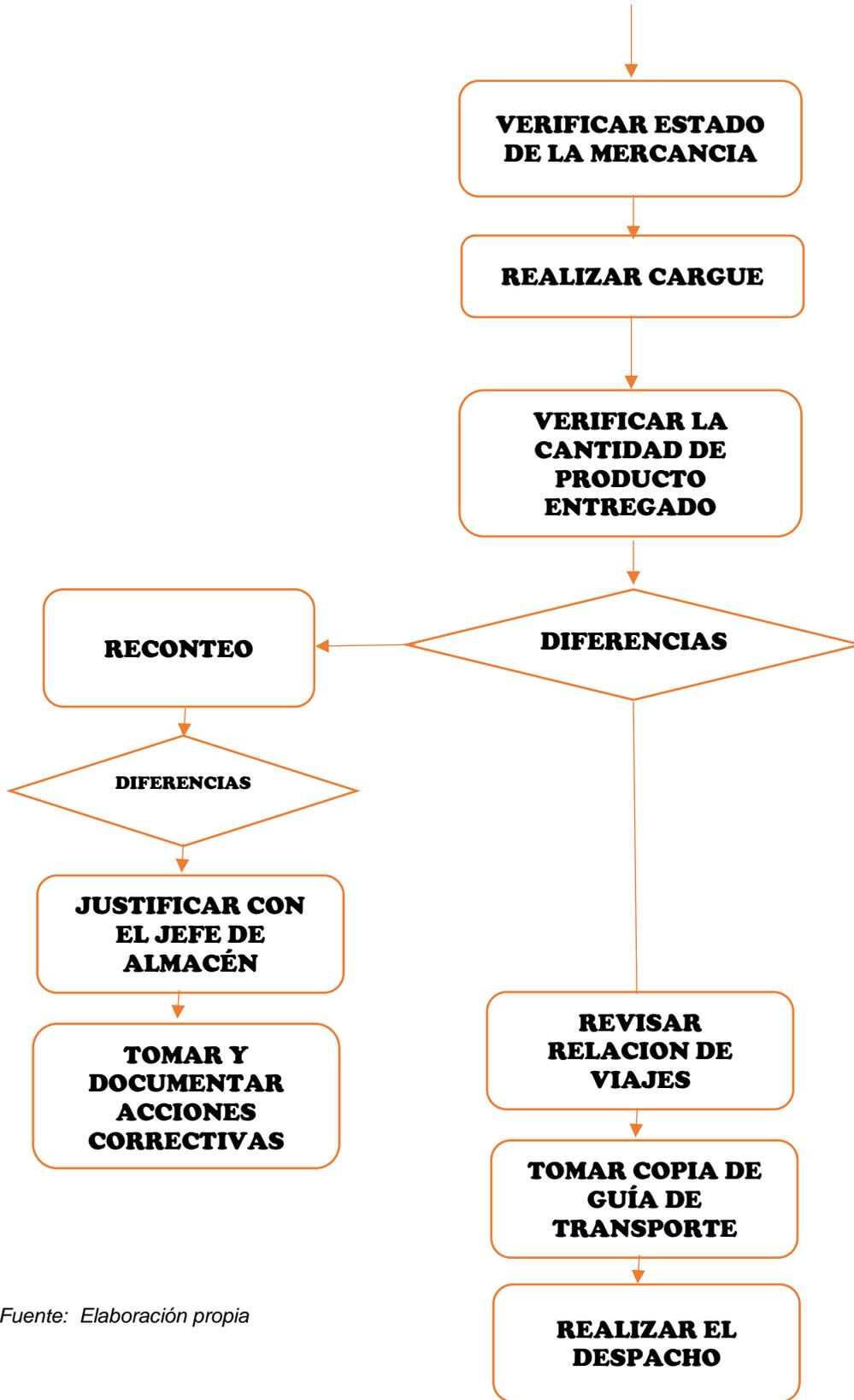
caso de que ocurra alguna anomalía.	Departamento de despacho	Guía de remisión
Una vez el transportador se presente debe entregar la guía de remisión al área de despacho.	Departamento de despacho y transportador	
Corroborar la cantidad entregada con el transportador	Jefe de almacén	
Corroborar la cantidad de mercadería entregado por la empresa al transportador.	Departamento de despacho	
En caso de existir diferencias en la verificación, se hará un recuento.	Jefe de almacén	Factura de venta
Si la diferencia persiste se comunicará al jefe de almacén para su respectiva averiguación y acción correctiva.	Departamento de despacho	Tabla de despacho
Revisar la relación de viajes suministrada por	Departamento de despacho	Tabla de despacho

despacho, comparar si la información coincide.	Departamento de despacho	Tabla de despacho
Actualizar la tabla de despacho a clientes		
Actualizar la tabla de despacho a clientes en donde se evidencia la cantidad despachada	Departamento de despacho	Tabla de despacho
Verificar que la mercancía haya llegado en buen estado al cliente y conforme a la cantidad registrada en la factura		

Fuente: *Elaboración propia*

FIGURA 15: Flujograma de Recepción de las Mercaderías





Fuente: Elaboración propia

TABLA 24: Registros Relacionados a la recepción de Mercaderías

<p>Registros relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden de pedido - Tabla de despacho - Factura de venta - Guía de transporte
<p>Mecanismos de control:</p> <p>El pedido es contado y verificado por el jefe de Almacén y después la orden de pedido es ingresada al sistema contable donde se imprime la respectiva factura de venta la cual debe coincidir en cantidades. La mercancía es despachada junto con la factura de venta, se deja la guía de remisión, al día siguiente el personal asignado del despacho verifica con el cliente si la mercancía llegó completa y en buen estado dejando en una tabla el registro del número de guía, cantidades y nombre de la persona que confirmo.</p>

Fuente: Elaboración propia

TABLA 25: Manual de procedimiento de toma físico de inventario

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICO DE INVENTARIO
<p><u>Objetivo:</u></p> <p>Determinar la existencia física de la mercadería que se encuentra en la Corporación Maza Sandoval S.A.C. Dicha verificación deberá ser constatada con las existencias que figuran en el sistema de inventarios de la empresa.</p>
<p><u>Alcance:</u></p> <p>Este procedimiento inicia con la programación del inventario por parte del jefe de contabilidad, donde se busca constatar la existencia real de la mercancía almacenada, terminando con la presentación del informe que evidencia los resultados de la toma de inventario.</p>

Definiciones:

Almacén: Local, edificio o parte de este que sirve para depositar o guardar gran cantidad de artículos, productos o mercancías para su posterior venta, uso o distribución.

Inventario: Es el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta de la Corporación Maza Sandoval S.A.C.

Corte documentario: Finalización del informe de inventario.

Responsables del Procedimiento:

Jefe de Almacén:

Verificar que los inventarios de almacén estén al día

Revisar y entregar inventario físico al auxiliar de contabilidad.

Mantener informado al auxiliar de contabilidad, sobre el control físico de los inventarios de la mercancía existente.

Supervisar y controlar al personal a su cargo.

Auxiliar contable:

Realizar toma de inventario físico.

Revisar y aprobar información entregada por auxiliar y Jefe de almacén.

Jefe de Contabilidad:

Programar la toma de inventario.

Fijar cronograma para la toma de inventario.

Mantener estrecha comunicación con el jefe de almacén.

Proporcionar los elementos y la información necesarios para la toma de inventario.

Elaborar documentación e informes requeridos.

Auxiliar de almacén:

Realizar el ingreso de materiales al sistema previa autorización del Jefe de Almacén.

Consideraciones generales:

El Jefe de Contabilidad es el encargado de disponer la fecha en que deba realizarse el inventario general.

El auxiliar de contabilidad es el responsable de la toma de inventario que existe en la empresa.

El auxiliar de contabilidad es el responsable del cumplimiento de las normas y procedimiento de inventario.

El inventario se hará con frecuencia anual.

Los auxiliares de almacén contarán la mercancía en compañía del auxiliar de contabilidad.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 26: Programación del inventario

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Programación del inventario	Jefe de contabilidad	Cronograma del inventario
Se fija un cronograma para la realización del inventario	Jefe de contabilidad	
Preparación del inventario		
Informar al jefe de almacén la hora, fecha y demás instrucciones para la toma de inventario.	Jefe de contabilidad	Carta de la toma del inventario
Entregar el formato para la toma del inventario	Jefe de contabilidad	Formato de la toma del inventario
Verificar que la información del almacén este al día.	Jefe de almacén	

Dar instrucciones para la adecuada toma de inventario

Jefe de contabilidad

Ejecución del inventario

En la fecha y hora señaladas se presentan a realizar la toma del inventario.

Jefe de contabilidad

Carta de toma de inventario

En caso que haya materiales pendientes de ingreso a la fecha de corte, deberán ser ingresados y ubicados en el lugar que les corresponda.

Auxiliar de almacén

En caso que el inventario se efectuó en movimiento, se deberá notificar al jefe de almacén para que realice el respectivo control, debe quedar documentado en el anexo del trabajo.

Auxiliar de almacén

Realizar el conteo de inventario, realizar un barrido y anotar en la hoja de trabajo la descripción y cantidades.

Auxiliar de almacén

Al finalizar el proceso del inventario físico con la

Jefe de almacén

Hoja de trabajo

información registrada en el sistema.

Comprar información del inventario físico con la información registrada en el sistema.

Auxiliar contable

Hoja de trabajo

Si existe alguna diferencia se comunica al almacén y se realiza un recuento

Auxiliar contable

En caso de:

- ✓ Sobrante de inventario: determinar su origen, documento fuente no registrado en el Kardex físico, mercancía entregada en menor cantidad a la autorizada, entrega de un material similar al que figura como sobrante.

Jefe de almacén

- ✓ Faltantes de inventario: Faltantes por negligencia sustracción, es responsable el jefe de almacén de la perdida

Jefe de almacén

Se informa al auxiliar de contabilidad para que

Jefe de almacén

proceda con la contabilización.

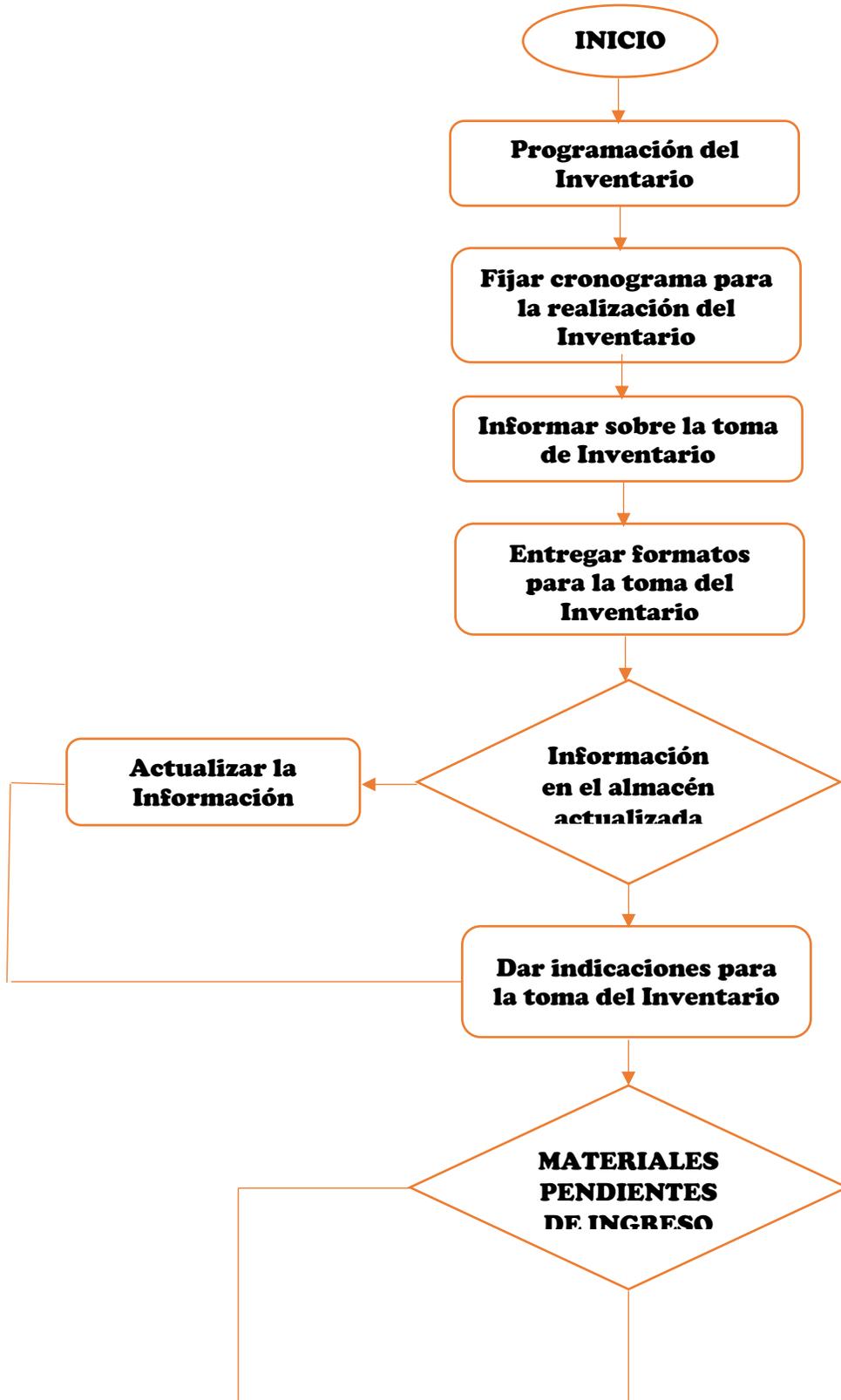
Se comunica el resultado a la Gerencia General para su información y conocimiento, finalmente se guarda una copia del resultado del inventario.

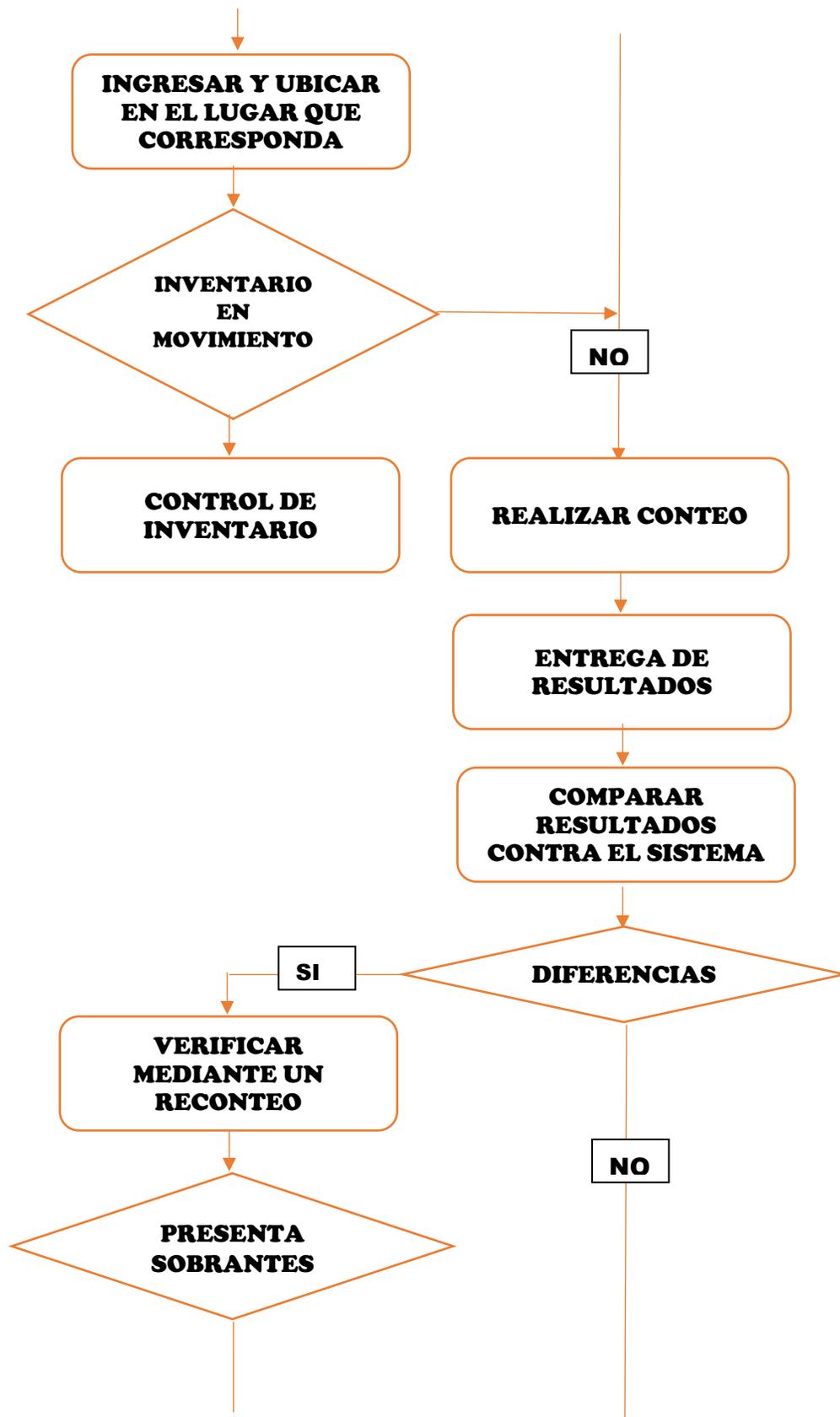
Jefe de contabilidad

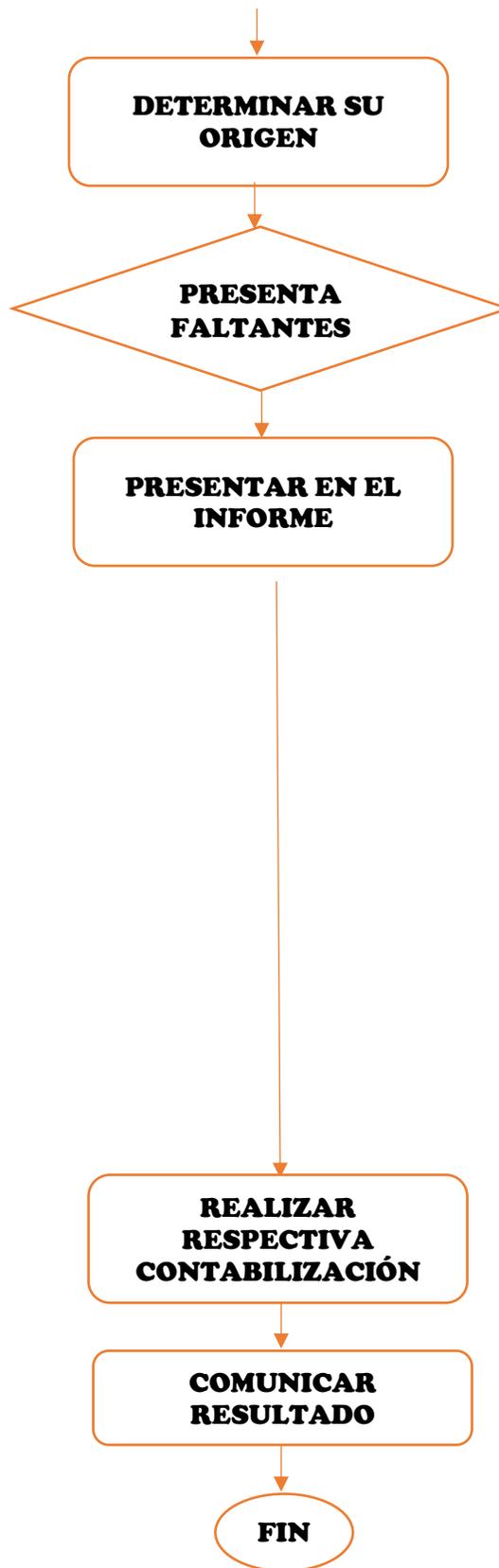
Informe de inventarios

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 16: Flujograma de programación de Inventario







Fuente: Elaboración propia

TABLA 27: Registros relacionados de la programación de Inventario

<p>Registros relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Formato toma de inventario- Cronograma de inventario- Carta toma de inventario- Hoja de trabajo- Informe de inventario.
<p>Mecanismos de Control</p> <p>Este procedimiento se controla mediante la toma física de inventario y debe realizarse mínimo una vez al mes, se hace el conteo con un listado que contenga todas las referencias sin cantidades, luego se confronta con las existencias que hay en el sistema y de existir diferencias, deben ser explicadas y sustentadas por el jefe de Almacén.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA, DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN

A la rentabilidad se le puede relacionar indirectamente con la utilidad que se obtiene y la inversión óptima para lograrla.

Llanes (2012) menciona que la rentabilidad mide la efectividad a través de los resultados obtenidos de la gestión de la gerencia y toda la organización de una empresa, por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y de las inversiones realizadas a través de una buena gestión empresarial. Si el resultante son utilidades que llevan a la conclusión de una administración competente, una estrategia inteligente, reducción integral de costos y gastos en General de la

observancia de cualquier medida con miras a la obtención de utilidades.

Ratios de Rentabilidad

Este índice se encarga de medir la ganancia generada por determinadas variables, como el patrimonio, las ventas, los activos, el capital social, y otros. Es decir, evalúan la utilidad neta producida por estos.

Margen de utilidad bruta. - Este indicador nos muestra la cantidad de utilidad neta generada por cada sol invertido en la empresa como patrimonio. Aquí se tiene como meta, que el indicador sea lo más alto posible, la cual logramos a través de la maximización de la utilidad.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen de utilidad operativa. - El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que resulta después de deducir todos los costos de ventas y gastos de operación como gastos de ventas y gastos de administración, los cuales son indispensables en las actividades clásicas del negocio. Estas se convierten en una razón más para que la administración dedique sus mejores esfuerzos en controlarlos, ya que un cambio que no guarde relación con las ventas puede ser perjudicial.

Este margen mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses e impuestos.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}}$$

Ratio de rentabilidad neta. - Esta ratio, también conocida como margen de utilidad neta, resulta de la división de utilidad neta entre las ventas netas. El resultado multiplicado por 100 generará en término porcentuales la utilidad obtenida.

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Rendimiento sobre activos (roa). - Este indicador muestra el resultado de movimiento de sus activos de la empresa para generar ganancias utilizando el total de su valor. Este se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el activo total.

$$\text{Roa} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

De lo descrito en los párrafos anteriores, podríamos concluir que los Inventarios no están directamente relacionados con la medición de la rentabilidad.

La rentabilidad en su mayoría de sus acepciones tiene como protagonistas a las Ventas y la Utilidad en sus distintas fases.

Pero para poder lograr más utilidades debemos controlar los costos y gastos, y en el caso de los Inventarios lo logramos teniendo políticas para la compra de las mercaderías a tiempo, lo que nos permite negociar precios, conseguir transporte para su traslado

reduciendo costos, lo que reduciría los costos e incrementa la utilidad bruta.

En el caso de incrementar el volumen de las ventas de mercaderías, es tener políticas sobre la compra de las mercaderías a tiempo, lo que hará que las ventas no se vean interrumpidas por falta de stock de las mismas. Otra política importante es tener el control sobre elegir bien las mercaderías con mayor rotación, así podremos maximizar nuestras ventas.

El tener inventarios con poca rotación, implica inversión dormida que se podría convertir en pérdida.

Todo esto se puede potenciar contando con un control interno idóneo de los inventarios, y para eso debemos tener claro el personal a designar para estos propósitos.

3.8.4. Plan de comunicación:

La elaboración de un buen plan de comunicación interna puede llegar a ser una poderosa herramienta para cohesionar a todos los colaboradores en torno a los objetivos que se requieren dentro de la organización.

El plan de comunicación interna puede consolidar la cultura empresarial entre todos los colaboradores. Para su elaboración se recomienda seguir estos pasos:

- 1. Fijar objetivos medibles:** es importante precisar qué se quiere alcanzar; por ejemplo, disminuir los errores o las reuniones, establecer un mayor contacto entre determinadas áreas, etc.

- 2. Capacitar al personal:** los trabajadores deben saber qué se pretende conseguir con el plan de comunicación interna. Deben saber también cómo operar dicho plan.

- 3. Elaborar el contenido de la información a comunicar:** la información deberá ser útil a los trabajadores. Por ejemplo, se puede establecer las funciones y el organigrama de la organización.

- 4. Seleccionar los medios de comunicación:** la idea es evaluar cuáles son los medios más adecuados para conseguir los objetivos de comunicación.

Finalmente, es importante considerar que el plan de comunicación interna debe estar orientado a los siguientes objetivos: crear cultura y sentido de la pertenencia, fomentar la confianza y mejorar la organización.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES:

- Conforme al problema de investigación planteado en este trabajo, se pudo observar la importancia de tener un control de inventarios, ya que de esto depende directamente el obtener mayores ventas y por ende mayores utilidades (rentabilidad) de la empresa.
- Del mismo modo se observó que la empresa maneja un control de inventarios informal basado en la intuición y la experiencia del gerente, lo que hace impredecible proyectar resultados a mediano plazo.
- Se pudo determinar que, al no existir unos procesos claros, procesos basados en políticas con sustento científico tanto en el área de compras como de almacén, la planeación y abastecimiento de la mercadería requerida para la venta degenera en mayores costos para la empresa.
- En el proceso se pudo determinar también la necesidad de la sistematización de los datos, para tener datos del stock en tiempo real y mejorar cuantitativa y cualitativamente las compras de los mismos.
- El departamento de contabilidad o el que hace sus veces, no cumple con aplicar de forma amplia los principios contables en la empresa, limitándose a aplicarla tributariamente.
- Así mismo, gracias a este diagnóstico realizado, se pudo proponer las políticas y metodología a emplear por la empresa para corregir sus deficiencias en el control de sus Inventarios.
- Se debe de utilizar e implementar el uso de nuevas tecnologías en la adquisición de las mercaderías con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes en la venta de nuestros productos.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES:

A continuación, se proponen una serie de recomendaciones con el fin de que la propuesta realizada para mejorar los procesos de compra y de inventarios se practique de forma eficiente:

- Se recomienda implementar un sistema de control interno integral, y no solo el propuesto para los Inventarios.
- Para dicha implementación se recomienda contratar un profesional idóneo a fin de tener el adecuado sistema de control para la empresa.
- Después de implementar los controles propuestos en los procedimientos que permitan mejorar las actividades que realiza la empresa, realizar hacer el seguimiento a fin de detectar errores que se presenten para gestionar su corrección de manera inmediata.
- Mantener actualizado el sistema contable de la empresa, dando salida y entrada a la mercancía el mismo día del movimiento, permitiendo así obtener datos fidedignos para una oportuna toma de decisiones a la hora de comprar mercadería y seleccionar los proveedores.
- Realizar periódicamente inventarios físicos y compulsas a los procesos de gestión de inventarios, desde la revisión de pedidos, selección y evaluación de proveedores, compra de mercaderías, almacenamiento, custodia y despacho de los inventarios, con el fin de detectar oportunidades de mejora y minimizar problemas futuros.
- Aplicar indicadores de rotación de inventario para mantener la cantidad justa que permita atender de mejor manera a los clientes con los que cuenta la empresa, evitando que se desplacen hacia la competencia.
- Aplicar en la adquisición tecnologías modernas para que nuestros productos satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

CAPÍTULO VI: REFERENCIAS:

- Ábanto, M. (2014) Normas Internacionales de Contabilidad 2015 NIC, NIIF, SIC, CINIFF. Explicadas con casos prácticos. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Ábanto, M. (2017) Existencias procedimientos contables. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Ábanto, M. y Lujan, L. (2013) El gasto, el costo y el costo computable. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Álvarez, R. (2009) "*Análisis y propuesta de implementación de pronósticos y gestión de inventarios en una distribuidora de productos de consumo masivo*". (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Cárdenas, K., Santisteban, S., Torres, O., y Pacheco, K. (2010) "*Efectos del Control Interno de Inventarios en la Rentabilidad de la Empresa de Reparación y Fabricaciones Metálicas Inversiones y Servicios Generales Jorluc S.A.C*" (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Claros, R. y León, O. A. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. (pp. 14-16, 25-44). Breña-Lima, Perú. Instituto Pacífico SAC.
- Coopers & Lybrand (1997), *Los nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*, Ediciones Díaz de Santos, p.15.
- Estupiñán, G. (2015). *Control interno y fraudes analisis de informe COSO I,II Y III con base en ciclos transaccionales*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hirachi, L., (2014). Actualidad Empresarial: Diferencias de inventarios: sobrantes y faltantes. Tratamiento tributario y contable. *Semana* (9), p. 1-15.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/como-elaborar-comunicacion-interna/>

Irondo, J. (2007). Clima laboral. Contexto de gestión.

<http://www.orggames.org/contexto.htm>

Mantilla, B., (2013). Auditoria del control interno; incorpora cambios derivados del actual internoalizacion 2013 de la estructura integrada del control interno, COSO. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Autor: C. P. Rafael González Martínez

Miles E.A. Everson (2013). *Control Interno Marco Integrado, Instituto de auditores Internos de españa. p.4*

Misari, M. (2012) *“El Control Interno de Inventarios y la Gestión en las Empresas de Fabricación de Calzado en el Distrito de Santa Anita”* (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Pérez, A (2016), *Gestión de Almacenes*, Editorial Antonio Pérez Carmona, Colección Empresa.

Santillana, J (2001) *Establecimiento de sistemas de Control Interno*, Primera Edición, Editorial Thomson, Mexico, P.2.

Universidad ESAN (2018). ¿Cómo elaborar un plan de comunicación interna?

Vizcarra, J., (2013). NIA Manual de Normas Internacionales de Auditoría y control de calidad. Lima, Peru: Instituto Pacifico S.A.C.