

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**DISEÑO DE CONTROL DE EXISTENCIAS MEDIANTE UNA
AUDITORÍA CONTINUA PARA MITIGAR LOS DESMEDROS E
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
MAESTRO PERÚ S.A. DE CHICLAYO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES

**REGINA CARLA GARCIA FARIAS
CRISTIAN ARNALDO VENTURA PEÑA**

ASESOR

LEONCIO OLIVA PASAPERA

<http://orcid.org/0000-0002-8347-2008>

Chiclayo, 2020

**DISEÑO DE CONTROL DE EXISTENCIAS MEDIANTE
UNA AUDITORÍA CONTINUA PARA MITIGAR LOS
DESMEDROS E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE
LA EMPRESA MAESTRO PERÚ S.A. DE CHICLAYO
2016**

PRESENTADA POR:

**REGINA CARLA GARCIA FARIAS
CRISTIAN ARNALDO VENTURA PEÑA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Jauner Carranza Garcia

PRESIDENTE

Jorge Laberto Garces Angulo

SECRETARIO

Leoncio Oliva Pasapera

ASESOR

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo de investigación a Dios quien nos ha dado la vida, nos ha guiado por el camino y nos ha permitido seguir adelante.

A nuestros padres, por todo lo que nos han inculcado para ser mejores profesionales y personas.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer, en primer lugar, a Dios, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros padres, que siempre nos brindaron su apoyo, confianza y valores para ser mejores personas.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por las enseñanzas por medio de los docentes y los conocimientos brindados durante los años de estudio.

Agradecemos a nuestro asesor Mgtr. C.P.C. Leoncio Pasapera y a nuestra profesora Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla por su dedicación y paciencia para guiarnos durante el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

El trabajo de investigación se presenta como un diseño de mejora de control de existencia mediante una auditoria continua para mitigar los desmedros y su impacto en la rentabilidad de la empresa Maestro Perú S.A. de Chiclayo para la cual se efectuará y/o un análisis del control de inventarios y de desmedros que se presente la empresa, con la cual se descubrirá el motivo del aumento los desmedros (normales y anormales) en cada período y con lleva a que la empresa Maestro Perú S.A. a tener pérdidas considerables de dinero.

Es así que se propone diseñar un sistema de control interno para mejorar la gestión de desmedros. Durante el desarrollo de la presente investigación se utilizarán técnicas de investigación como la entrevista, el análisis documental, flujo grama y matriz de riesgo con el objetivo de tener un conocimiento más amplio de las expectativas que tiene Maestro Perú S.A. con la conducción de sus existencias y desmedros.

Planteando una hipótesis de un eficiente control de existencias mediante una auditoria continua que ayudara a la empresa a mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad de la empresa Maestro Perú S.A. de Chiclayo.

Finalmente, este estudio proporcionará un enfoque diferente a la empresa, para que impulse o introduzca esta evaluación o propuesta para reducir sus desmedros, y permita obtener un control adecuado de las existencias.

Palabras clave: control de existencias, rentabilidad, desmedros, auditoria continua.

ABSTRACT

The research work is presented as an improvement design of existence control through a continuous audit to mitigate the losses and its impact on the profitability of the company Maestro Perú S.A. of Chiclayo for which will be made and / or an analysis of the control of inventories and of detriments that the company presents itself, with which the reason of the increase will be discovered the demerits (normal and abnormal) in each period and with leads to the Master Perú SA company to have considerable losses of money.

Thus, it is proposed to design an internal control system to improve the management of waste. During the development of this research research techniques such as interview, document analysis, flow and risk matrix will be used with the aim of having a broader knowledge of the expectations of Maestro Perú S.A. with the conduction of their existences and desmedros.

Raising a hypothesis of efficient stock control through a continuous audit that will help the company to mitigate the losses and increase the profitability of the company Maestro Perú S.A. of Chiclayo.

Finally, this study will provide a different approach to the company, to drive or introduce this evaluation or proposal to reduce their losses, and to obtain adequate control of stocks.

Keywords: stock control, profitability, detriment, continuous auditing

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	11
II.	Marco Teórico.....	13
2.1.	Antecedentes del Problema.....	13
2.2.	Bases Teóricas	17
2.2.1.	Aspectos generales sobre las existencias	17
2.2.1.1.	Definición	17
2.2.1.2.	Las NIIF'S relacionadas con las existencias.....	17
2.2.1.3.	Ubicación de las existencias en los estados financieros	18
2.2.1.4.	Clasificación de existencias	18
2.2.1.4.1.	Según su uso y movimiento:.....	18
2.2.1.4.2.	Según el proceso productivo:.....	19
2.2.1.4.3.	Según su obtención:	19
2.2.1.5.	Mermas y desmedros	20
2.2.1.6.	Control de existencias	23
2.2.1.7.	Métodos de Valuación	23
2.2.2.	Control Interno.....	25
2.2.2.1.	Objetivos de control interno	25
2.2.2.2.	Elementos de control interno	25
2.2.2.3.	Matriz de riesgos.....	26
2.2.3.	Auditoría Continua	27

2.2.4.	Rentabilidad	29
2.2.4.1.	Tipos de Rentabilidad	30
2.2.4.2.	Ratios de Rentabilidad	31
III.	Metodología	34
3.1.	Tipo de investigación y nivel de investigación	34
3.2.	Diseño de investigación	34
3.3.	Población y muestra.....	34
3.4.	Criterios de selección.....	34
3.5.	Operacionalización de variables	34
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.7.	Procedimientos	36
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	36
3.9.	Matriz de consistencia	37
3.10.	Consideraciones éticas:.....	39
IV.	Resultados y discusión	40
4.1.	Resultados.....	40
4.1.1.	El proceso operativo del almacén de Maestro Perú S.A.....	40
4.1.2.	Deficiencias y riesgos del proceso operativo de Maestro Perú S.A.....	49
4.1.3.	Evaluación del impacto de los desmedros en la rentabilidad	61
4.1.4.	Mejora en el control de existencias mediante una auditoria continua..	67
4.2.	Discusión	82
V.	Conclusiones	83
VI.	Recomendaciones	84
VII.	Referencias Bibliográficas	85
VIII.	Anexos	89

Índice de tablas

Tabla N° 1.	Operacionalización de variables.....	36
Tabla N° 2.	Matriz de consistencia.....	39
Tabla N° 3.	Causas y efectos de las deficiencias.....	58
Tabla N° 4.	Medición del riesgo.....	59
Tabla N° 5.	Matriz de riesgos.....	60
Tabla N° 6.	Desmedros de mercadería en el año 2016.....	62
Tabla N° 7.	Desmedros por departamento.....	64
Tabla N° 8.	Estado de Resultados 2016.....	66
Tabla N°9.	Control bajo auditoria continua en el proceso de recepción... 	69
Tabla N°10.	Control bajo auditoria continua en el proceso de recepción... 	70
Tabla N°11.	Desmedros del departamento de construcción.....	71
Tabla N°12.	Desmedros del departamento de electricidad.....	72
Tabla N°13.	Desmedros del departamento de iluminación.....	73
Tabla N°14.	Desmedros del departamento de baños y cocinas.....	73
Tabla N°15.	Desmedros del departamento de jardinería.....	74
Tabla N°16.	Desmedros del departamento de muebles y organización.....	74
Tabla N°17.	Desmedros del departamento de pinturas.....	75
Tabla N°18.	Desmedros del departamento de puertas y seguridad.....	75
Tabla N°19.	Desmedros del departamento de línea blanca.....	76
Tabla N°20.	Desmedros del departamento de herramientas.....	76
Tabla N°21.	Desmedros del departamento de maderas.....	77
Tabla N°22.	Ficha de control de existencias.....	79

Índice de figuras

Figura N°1. Flujograma del proceso de recepción.....	51
Figura N°2. Flujograma del proceso de recepción y despacho para la venta de mercadería.....	53
Figura N°3. Flujograma del proceso de despacho.....	55
Figura N°4. Variación de desmedros en el año 2016.....	62

I. Introducción

Para permanecer en el entorno empresarial de gran competencia muchas organizaciones comerciales están introduciendo un control interno en sus diversos departamentos por la que está conformada. Toda empresa debe contener una cantidad de características o cualidades, como un buen manejo del proceso interno por parte de las personas que la componen, la cual derivará a brindar y a mejorar un servicio y atención al cliente obteniendo como consecuencia una buena calidad hacia la sociedad. En trabajo o actividad que se desenvuelve en la organización se debe apreciar una buena planificación, clima, distribución de actividades y gestión a los sistemas de inventario, las cuales serán esenciales y clave para la reducción de costos, aumentar los ingresos y mejorar la rentabilidad.

Las empresas retail que tenga como finalidad la venta de productos terminados, y tenga entre sus metas reducir la pérdida lucrativa y mejorar su rentabilidad debe aplicar un sistema de control de existencias eficaz, la cual consistirá en la introducción de herramienta necesaria en el campo que permita la satisfacción de la demanda que existen hoy en día en el mercado, es decir la empresa para que alcance un desarrollo o crecimiento empresarial debe usar herramientas de gestión para poder evadir o mantenerse al margen las problemáticas como mermas, desmedros, sobrantes y faltantes, robo o pérdida y baja rotación de la mercadería. Problemáticas que se genera día a día en gran magnitud.

Hoy en día, esta problemática va en aumento o se hacen presentes en las empresas muy rápido; es por eso que se considera importante ya que, si no son tomadas en cuenta, las empresas se encontrarán con situaciones dificultosas dirigidas con indicadores rentables o en las compras y venta, teniendo en consecuencia incrementos en los costos y gastos.

Las empresas Confisur ca. y Frmarpe cía. Ltda. pertenecientes al extranjero (España y Ecuador respectivamente) recurrieron a crear políticas de control, para la mejor gestión de sus inventarios así reducir costos, gastos y/o pérdidas que presentan en los diversos departamentos por las que están conformadas. (Mongua & Sandoval, 2009)

En el Perú también se presenta estas problemáticas, empresas como Famifarma S.A. y distribuidora Don Pepito que introdujeron en su ambiente laboral políticas de control, en esta última fue fundamental un control de inventario ya que se encontraban mercadería

vencidas y en mal estado que reflejaban un impacto en sus utilidades. (Rodríguez & Torres, 2014)

Quien no escapa de esta problemática es la empresa maestro Perú S.A., especializado en el mejoramiento del hogar y la construcción, que se encuentra en la buscando actividades benefactoras; lo que incluye que dichas actividades sean relevantes para lograr los objetivos. La empresa cuenta en sus almacenes con un rango entre 2000-23000 códigos los cuales son supervisados por el área logística, bóveda y proveedores, pero lo que desprende de aquellos es que conforme avance los períodos las cantidades de desmedros van en incremento los cuales no permite obtener un aumento de la rentabilidad. Como referencia se puede decir que el límite del desmedro es el 8% de las ventas; dicho desmedro se clasifica en dos tipos: desmedros conocidos que son las existencias dañadas o en mal estado y los desmedros desconocidos que viene a ser la mercadería robada y/o cruzada.

Por ende, la problemática que se presenta es ¿Cómo mejorar el control de existencias para mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad en la empresa maestro Perú S.A. en la ciudad de Chiclayo?

Ante la problemática expuesta anteriormente, se procede a explicar las actividades que se ha desarrollado por cada objetivo específico propuesto: Descripción del proceso operativo de almacén, determinamos las deficiencias y riesgos a través de una matriz de riesgos, identificación del impacto de los desmedros frente a la rentabilidad y para finalizar se plantea un diseño de mejora en el control de existencias aplicando una auditoria continua.

El presente trabajo busca diseñar mejoras en el control de existencias que permita a la empresa mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad, obteniendo calidad de su resultado, afrontando y evaluando la situación del control en sus diversos aspectos. Asimismo, en la presente investigación se plasma la fundamentación científica de manera teórica y viene a constituir el sustento de esta investigación, luego se presenta la metodología y el tipo de estudio, se muestra los resultados en base a los objetivos específicos y por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se han venido recopilando a lo largo de la investigación.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Problema

Se han desarrollado estudios y análisis en distintos sectores para darle solución a problemas generados por malos manejos en las existencias.

Mongua & Sandoval (2009), tienen como objetivo general proponer un plan de mejora que aumente la confiabilidad del flujo de Inventario Lógico vs Físico en el Almacén de Materia Prima de la Empresa StanHome Panamericana con la finalidad de lograr una base de inventario real a nivel de sistema.

Con el uso de técnicas de recolección de información, tales como observación directa, entrevista no estructurada y aplicación de encuesta, a fin de determinar las condiciones actuales y problemáticas existentes en la distribuidora de confites CONFISUR CA, dieron a conocer que la posición de este departamento se ubica en el nivel 2; lo cual quiere decir, que a escala general esta organización se caracteriza por la falta de precisión en la aplicación de políticas de inventario y consecuentemente la falta de un control de gestión efectivo.

El modelo de inventario propuesto fue el de EOQ con periodo fijo para la totalidad de los productos bajo estudio, atendiendo así a los lineamientos de compra y entrega de productos. Cabe destacar que los productos bajo estudio fueron propuestos por la gerencia de CONFISUR CA.

Por último, se definieron los planes de acción a seguir de acuerdo a los modelos planteados, y las sugerencias en cuanto a los procedimientos que debe seguir la empresa para mejorar el funcionamiento de sus actividades de detección y requisición de materiales, almacenamiento de materiales, manejo de materiales y control de inventario.

Tinoco (2010), teniendo presente como objetivo la implementación de un sistema de control interno de inventario de los envases de vidrio para reducir riesgos en una empresa embotelladora de bebidas de gaseosas. El estudio fue de tipo cualitativo, mediante una entrevista a profundidad, realizada a los supervisores del control del envase, con el fin de dar mayor validez y consistencia al estudio, evaluando los conocimientos adquiridos en los procesos de control de los envases de vidrio.

La necesidad de estandarizar procedimientos a fin de que la organización pueda tener procedimientos que sean aplicables a todos los componentes, casos sucursales y plantas. También es necesario un cambio de los sistemas para mejorar los controles de los envases. Lo que ayudará a tener reportes para un mejor control en los inventarios. A la vez la capacitación que está recibiendo el personal encargado del control de los envases es deficiente, indicando que están totalmente insatisfechos, dedicándose mayormente al trabajo y no reciben capacitación adecuada. La mayoría de sucursales están insatisfechas con la cantidad de personal que cuentan para el control de los inventarios, en cambio las plantas que, si están satisfechas, cuentan con una persona especialmente para el control de los envases.

Lucero (2016), teniendo presente como objetivo el aumento de la rentabilidad de la cadena de boticas Econosalud, se ha concluido que la empresa está teniendo muchas pérdidas debido a una mala planificación, pero sobre todo aquello está sucediendo debido a una mala gestión de inventario, dejando en claro que la presente empresa no mantiene un control ni tampoco ha establecido políticas para el manejo y/o control de sus inventarios. Según lo presenciado en sus estados financiero existe un aumento de 2.5% en sus ventas, pero la empresa no tiene un crecimiento rentable.

Loja (2015), menciona como objetivo general la aplicación del modelo de gestión de inventarios a la empresa FEMEROE CIA. LTDA, donde se realizó una encuesta y se encontró que la empresa bajo el marco de control de inventarios no lleva un registro específico hasta el momento, lo hace mediante una hoja de Excel, lo cual hasta ahora no se encuentra bien estructurada y de la cual solo tienen conocimiento de los propietarios de la empresa, también se evidencio que no cuenta con una clasificación ABC detallada de los productos de la empresa.

Se evidencio a la vez que no cuenta con formato de entrada y salida de la mercadería. Cabe destacar, que debido a esto la empresa no posee con un manual de normas, procedimientos para optimización de los procedimientos en esta área. El principal problema que se puede percibir es la falta de conocimiento sobre que posee la empresa y está destinada para la venta, el desorden, falta o carencia de mantenimiento y limpieza.

No se realiza una constatación física verídica de la mercadería de tal manera que en varias ocasiones se han presentado pedidos que no se han podido y no se pueden cumplir debido a que no se encuentran en existencia.

Laguna (2010), tiene como objetivo general la propuesta de un sistema de gestión de inventarios para una empresa comercializadora de productos de plástico, la cual, mediante la técnica de la entrevista y el análisis de documentos, se detectó que la empresa tiene un problema significativo y es la diferencia que existe en los inventarios físicos con lo que figura en el sistema lo que genera demora en los despachos y en ocasiones la pérdida de la venta.

A partir del análisis de la situación que atraviesa la empresa, el presente Proyecto de investigación analizará y propondrá un sistema de gestión de inventarios, debido a que, este es actualmente el tema más relevante que genera las pérdidas de ventas en la empresa. Además, también se propondrá una revisión continua de sus inventarios para poder mejorar la exactitud de sus inventarios.

Se aplicará un modelo de gestión de inventarios diseñado específicamente para la empresa que en este caso es un modelo de programación lineal. Se puede lograr reducir las pérdidas de ventas que tenían la empresa por no contar con la cantidad de productos necesarios en el almacén.

Rodríguez & Torres (2014), tienen como objetivo general determinar como la implementación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías en la empresa Famifarma S.A.C., mejorara las ventas en el año 2014; la cual mediante la técnica de la entrevista se encontró que el nivel actual de ventas de la empresa Famifarma SAC no es óptimo ya que el conocimiento de los objetivos de ventas no son muy claros para una parte de los trabajadores, así mismo la falta de un buen manejo del sistemas informático, finalmente que a pesar que se pueda estar llevando el negocio de manera regular la carencia de información oportuna para realizar compras importantes que terminen en grandes ventas afecta el desempeño, lo que se refleja en las diferencias existentes entre las ventas programadas y las ventas ejecutadas.

La implementación del sistema de control interno comprendió la definición y aplicación de políticas y procedimientos contables para que los inventarios de mercadería orientados a mantener un control adecuado, permite un adecuado sistema en la medición de costos, de acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad N°2 – Inventarios, así como el reconocimiento de la pérdida de valor de los inventarios y la evaluación a través de índices de rotación de mercadería vencida, de baja o nula rotación.

Arias, Jacha & Mamani (2016), mencionan como objetivo general determinar la incidencia contable y tributaria por la falta de control de mercadería en la empresa Distribuidora de embutidos "Don Pepito", la cual se realizó un estudio de tipo cualitativo y se detectó que en el área de inventarios es un área en el que el dueño de la empresa no le da la importancia debida, ya que como el mismo asume el control de todo el proceso administrativo, financiero y contable. Etc. No considera que la falta de control de inventario le generara problemas administrativos, financieros y contables, pero que en la realidad si le genera estos problemas según lo investigado.

Se encontraron en la empresa al 31.12.2015 mercaderías ya vencidas que no fueron retiradas de su inventario físico estando mezcladas con las mercaderías aptas al consumo del cliente, ante ello se procedió retirar del inventario dando como efecto en su costo de venta y sus mercaderías. Para ser deducible estas mercaderías ya vencidas (Desmedros) deben ser destruidas ante un Notario Público y una representante de la SUNAT, según los requisitos establecidos en el art 21° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, pero al no cumplir con los parámetros ya indicados según la ley se reparó para la determinación del Impuesto a la Renta.

Como bien sabemos el control de inventarios se debe realizar de manera periódica, diaria, semanal, sea cual fuera el control que se debe implementar mínimamente se debe de generar informes, desde y hasta la fecha en la que se les solicite para poder tener un control exacto para poder sugerir las nuevas compras, hacer análisis de cuanto a la fecha se ha vendido y cuanto se estaría proyectando comercializar, para la empresa objeto de nuestra investigación.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Aspectos generales sobre las existencias

2.2.1.1. Definición

Según la norma contable NIC 2 estable la definición de existencias, la cual es la siguiente:

Las existencias, también conocidas como inventarios, son activos:

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

En consecuencia, bajo esta denominación se incluyen todos los activos que son adquiridos para ser vendidos sin modificaciones (mercadería) o transformados (productos terminados); por lo tanto, puede darse el caso que el producto terminado de una industria se constituya como materia prima de otra industria.

Ejemplo: Una plancha de acero puede ser el producto terminado de una siderúrgica, y la misma plancha, puede ser la materia prima de una fábrica de refrigeradoras. Por consiguiente, la característica principal de las existencias es que el producto esté destinado para venta. Este rubro también se le conoce como «bienes de cambio» y en la mayoría de empresas constituyen los activos corrientes más importantes por ser éstos generadores de los ingresos de las empresas. (Actualidad empresarial, 2014, p.1)

Según Manene (2012) menciona que las existencias son todos aquellos materiales que una empresa tiene depositados en sus almacenes y que cumplen una serie de funciones específicas dentro de la gestión del aprovisionamiento.

2.2.1.2. Las NIIF'S relacionadas con las existencias

Ferrer (2011) indica que, en el Perú, a partir del año 1998, las Normas Internacionales de Contabilidad, hoy, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), entraron en vigencia.

Relacionadas con las Existencias, en 1993 se emitió la NIC 2, la cual estuvo vigente hasta el 31 de diciembre del 2005, para luego dar paso a la NIC 2 (modificada) a partir del 1 de enero del 2006. Esta última introdujo algunos cambios, también llamados mejoras.

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un aspecto fundamental en la contabilización de las existencias es la determinación del costo unitario de cada bien o servicio con la finalidad de determinar el valor de las existencias en stock al cierre del ejercicio; así como permitir la determinación del costo de los productos vendidos. También da pautas sobre las fórmulas de costeo a utilizar. (p. 6)

2.2.1.3. Ubicación de las existencias en los estados financieros

En el balance:

Normalmente, las existencias se esperan vender o consumir en el ciclo normal de los negocios (no mayor a un año), por lo que se incluye en la categoría de activo corriente.

Sin embargo, si existiera evidencia, que una parte significativa de dichos inventarios, que no existe grandes posibilidades de uso en el período corriente, sería conveniente reclasificarlos como no corriente. Ejemplo: ron en proceso de maceración o añejamiento que permanecerá en almacenes en períodos mayores a un año.

En el estado de ganancias y pérdidas:

Se presentará en el costo de ventas de los productos vendidos. (Ferrer, 2011, p. 6)

2.2.1.4. Clasificación de existencias

Manene (2012) indica que cada almacén trabaja con productos clasificados según su uso y movimiento, el proceso productivo y su obtención:

2.2.1.4.1. Según su uso y movimiento:

Son materiales de uso cierto y constante que deben existir permanentemente en los almacenes y cuya renovación se regula en función del consumo y el tiempo de demora en contar con ellos. Se pueden descomponer en diversos almacenes, a saber:

- a) **Materias Primas:** Se trata del almacenaje de materiales (acero, harina, madera, etc.) utilizados para hacer los componentes del producto terminados.
- b) **Componentes:** Son aquellas partes o sub montajes que se incorporan al producto final.
- c) **Materiales obsoletos:** formado por materiales declarados fuera de uso, que no tienen movimiento o posibilidades de consumo, por haberse dejado de utilizar en

la empresa. Su permanencia en los almacenes causa gastos y pérdidas a la empresa por los espacios que ocupan.

- d) Materiales para consumo y reposición: Tales como combustibles, lubricantes, aceites, productos de limpieza, repuestos y productos para el mantenimiento, material de oficinas, etc.
- e) Embalajes y envases: Los necesarios para el transporte y manutención en condiciones adecuadas, como son los pallets, cajas, jaulas, bastidores u otros tipos de contenedores.

2.2.1.4.2. Según el proceso productivo

Son productos que provienen de planta, en general son los artículos que se originan en las fases de fabricación y salen de la línea de producción; es decir son los productos que fabrica la empresa. Se pueden descomponer en los siguientes almacenes:

- a) Productos en curso de fabricación: Se trata de materiales y componentes que están experimentando transformaciones o que están esperando en la planta entre dos operaciones consecutivas de su proceso de fabricación.
- b) Productos semi terminados: Son aquellos que han sufrido ya parte de las operaciones de producción y cuya venta no tendrá lugar hasta tanto no se complete dicho proceso productivo.
- c) Productos terminados: Son los artículos finales destinados bien al consumo final, bien a su utilización por otras empresas.
- d) Existencias sobrantes: Constituyen existencias sobrantes todos aquellos artículos que estando en buen estado no son necesarios. Estas existencias deben salir del almacén, bien sea utilizándolo de otro modo al que en principio estaba destinado, o bien, si es posible, devolviéndolo al proveedor, o si no hay otra solución, tirándolo. Estos artículos no deben ser abandonados indefinidamente en el almacén.
- e) Subproductos: De carácter accesorio y secundario a la fabricación principal. Se incluyen los residuos obtenidos en los procesos de fabricación.

2.2.1.4.3. Según su obtención

Son artículos adquiridos en el extranjero y productos nacionales por medio de la subcontratación.

2.2.1.5. Mermas y desmedros

a) Las Mermas

De acuerdo al Diccionario de Real Academia Española, la palabra merma significa, porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae, asimismo, significa bajar o disminuir algo o consumir una parte de ello.

Según indica el inciso c) del artículo 21° del reglamento del impuesto a la renta, define al concepto de Merma como pérdida física en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherentes a su naturaleza o al proceso productivo. Las mermas de las existencias se producen en el proceso de su comercialización o en el proceso productivo, en la evolución en estos procesos se incurren en el transporte, almacenamiento, distribución, producción y venta de estos bienes que afecta su naturaleza y constitución física, convirtiéndose en pérdida cuantitativa, es decir, estas pérdidas se pueden contar, medir, pesar, etc. En unidades.

➤ Clases de mermas

Aguilar (2009) menciona que de acuerdo a la naturaleza del bien y a las etapas de proceso productivo o de comercialización del bien, podemos distinguir las siguientes clases de mermas:

- **Mermas normales:** son aquellas mermas inevitables que tienen una relación directa con el proceso productivo o de comercialización y que dependen principalmente de las características del bien o material utilizado.
- **Mermas anormales:** son aquellas mermas que se producen por negligencia en el manipuleo, utilización o en la conservación de los bienes. En tal sentido, estas mermas pueden ser evitadas si existe una buena y eficiente utilización de los materiales o bienes. (p.10)

➤ Aspectos Tributarios de las mermas

Con el propósito de establecer el pago de Impuesto a la Renta de las empresas dedicadas al comercio y la industria, la autoridad tributaria ha clasificado esta renta como de tercera categoría y ha establecido una relación de conceptos que serán deducidos como

gastos del total de ingresos, dentro de estos gastos se ha considerado como tales los conceptos denominados mermas y desmedros de las existencias, siempre que éstas sean debidamente acreditadas.

Para que estas mermas sean aceptadas como gastos, el contribuyente deberá acreditar mediante un informe técnico emitido por un profesional independiente, competente y colegiado o por el organismo técnico competente. Dicho informe deberá contener por los menos la metodología empleada y las pruebas realizadas. En caso contrario, no se admitirá la deducción. (Actualidad empresarial, 2014, p.87)

b) Los desmedros u obsolescencia

De acuerdo al Diccionario de Real Academia Española, la palabra desmedro significa estropear, menoscabar, poner en inferior condición algo, significa también disminuir algo, quitándole una parte, acortando, reducirlo, deteriorar o deslustrar algo, quitándole parte de la estimación o lucimiento que antes tenía.

Las normas tributarias definen al concepto de desmedro como deterioro o pérdida del bien de manera definitiva, así como a su pérdida cualitativa, es decir a la pérdida de lo que es, en propiedad, carácter y calidad, impidiendo de esta forma su uso, ya sea por obsoleto, tecnológico, cuestión de moda u otros.

Según el inciso c) del artículo 21º del reglamento del impuesto a la renta señala que el desmedro como “pérdida es de orden cualitativo e irreparable de las existencias, haciéndolas inutilizables para los fines a los que estaban destinados”.

Por ejemplo:

- Las máquinas de escribir, con la aparición de las computadoras quedaron en desuso, perdiendo el valor que inicialmente tenían.
- Las conservas de frutas cuya fecha de vencimiento por efecto del tiempo han sido prescritas.
- Los discos «Long Play» quedaron en desuso con la aparición de los nuevos equipos electrónicos que utilizan nuevos dispositivos de información musical.
- Las medicinas que tengan sus fechas de vencimiento prescritas.

- Las prendas de vestir de damas y caballeros que por el tiempo hayan pasado de moda.

➤ **Clases de desmedros**

Aguilar (2009) indica que de acuerdo a la naturaleza del bien y a las etapas del proceso productivo o de comercialización del bien, podemos distinguir las siguientes clases de desmedros:

- **Desmedros normales:** son aquellos que se producen en las actividades ordinarias de la empresa y son regulares en relación a las características del proceso productivo, de comercialización y de los materiales o insumos utilizados.
- **Desmedros anormales:** son aquellos que no se derivan de las actividades ordinarias del negocio. (p. 10)

➤ **Tratamiento tributario**

Abanto (2016) señala que de acuerdo con el numeral 2 del literal c) del artículo 21 del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, el desmedro es la pérdida de orden cualitativo e irrecuperable de la existencia, haciéndolas inutilizables para los fines a los que estaban destinados.

Sin embargo, pueden ser deducibles en el ejercicio en que se produzca alguna de las siguientes situaciones:

- a) Mediante la destrucción de los bienes y se comuniquen a la SUNAT tal destrucción en un plazo no menor de seis (6) días hábiles anteriores a la fecha en que se lleve a cabo, ante la presencia de un notario público o juez de paz, a falta de aquel; pudiendo la SUNAT designar a un funcionario para presenciar dicho acto.
- b) Se venda o entregue como dación en pago.
- c) Su donación.

Conforme con lo anterior, se advierte que desde el enfoque del balance general dispuesto en la NIC 12 se generará un impuesto diferido, que deberá ser reconocido por la empresa, toda vez que cumplido alguna de las situaciones antes descritas, la empresa podrá reconocer la pérdida deduciendo su renta neta imponible en dicho ejercicio. (p. 38)

Cabe indicar que, sobre el particular, el Tribunal Fiscal ha manifestado que los desmedros no necesariamente se derivan del proceso productivo (RTF N° 00199-4-2000) y, por lo

tanto, es una pérdida cualitativa que puede producirse en las distintas clases de existencias, tales como Materia Prima, Producto en Proceso o Producto Terminado (RTF N° 898-4-2008).

2.2.1.6. Control de existencias

Dickson (1991) nos indica que controlar existencias significa mantener un control de sus productos, materiales y piezas. Con un buen control de existencias evitara:

- Que se agoten
- Que se acumule demasiada cantidad de cada artículo

2.2.1.7. Métodos de Valuación

Mamani (2014) menciona que los métodos de valuación son:

a) Primeras entradas, primeras salidas (PEPS)

Mediante este método los bienes comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, los productos que queden en existencia final serán los adquiridos o producidos recientemente.

b) Promedio ponderado

Requiere considerar las cantidades de unidades incorporadas con distintos precios, de tal forma que se le dé importancia al volumen de las unidades producidas; posteriormente, la suma de precios totales se divide entre el total de las unidades.

Este método teóricamente determina un nuevo costo unitario, este puede ser más alto o más bajo que el costo medio existente, es decir este método tiende a nivelar las fluctuaciones de los costos unitarios establecidos. El procedimiento para evaluar los inventarios bajo el método promedio, es considerar que cuando se reciben materiales o mercaderías disponibles para la venta o consumo. El nuevo precio resultante se emplea entonces para valorizar la salida de las existencias y el inventario al final de un periodo.

c) Identificación específica

Significa que puede identificarse para cada producto el costo incurrido en el mismo, cuando los productos que se venden son distintos o para los productos que se segregan para un proyecto específico, con independencia de que hayan sido comprados o producidos. Sin embargo, la identificación específica de costos resultará inadecuada

cuando, en los inventarios, haya un gran número de productos que sean habitualmente intercambiables.

d) Inventario al detalle o por menor

Se utiliza a menudo en el sector comercial al por menor para la medición de inventarios, cuando haya un gran número de artículos que roten velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos. Cuando se emplea este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original, a menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

e) Existencias básicas

Las empresas que emplean este método suponen que una fábrica debe tener en existencia en todo momento una cantidad mínima de materia prima y suministros, en función de una reserva destinada a hacer frente a la producción y a las necesidades de los clientes. Estas existencias mínimas se valúan a los precios considerados como normales a través de un periodo más o menos largo, y pueden llevarse en los libros en forma similar a un activo fijo, mientras que las existencias que exceden de las normales o básicas se valúan de acuerdo con alguna otra base; por lo general, el precio o costo de mercado, según el que sea más bajo.

La teoría en que se basa este método es de en qué las normales pueden equipararse al activo fijo de fábrica, puesto que representan, en efecto, una inversión fija de capital y deben valuarse de acuerdo con las mismas bases del activo fijo. Se admite que las partidas que componen el valor de dichas existencias permanecen invariables, mientras el volumen de las mercancías se mantiene a nivel normal.

f) Costo estándar

Se establece a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. Se trata de un costo determinado técnicamente por un especialista que fija el costo que deba incurrirse en atención a determinados supuestos o condiciones que deba revisarse de forma regular y,

si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado. (p. 8-9)

2.2.2. Control Interno

El Control Interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa. El auditor debe realizar un estudio y evaluación del Control Interno, como parte de una revisión de estados financieros practicada conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. (Gutiérrez et al. 2004)

Según Moncayo (2016) “el control interno, es una herramienta que permite identificar factores de riesgo en ciertas áreas y posibilita lograr un objetivo de control”.

2.2.2.1. Objetivos de control interno

Gutiérrez et al. (2004) señalan que el control interno busca en forma general los siguientes objetivos:

- a) Proteger los activos.
- b) Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera
- c) Promover la eficiencia de las operaciones. (p. 3)

2.2.2.2. Elementos de control interno

Audidores, Contadores y consultores financieros (2015) mencionan que la administración pueda lograr los objetivos de control interno de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

a) Ambiente de control.

Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

b) Evaluación de riesgos.

Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

c) Procedimientos de control.

Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

d) Supervisión.

Mediante en monitoreo constante efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditora Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.

e) Sistemas de información y comunicación.

Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

2.2.2.3. Matriz de riesgos

Tapia (2013) menciona que una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las áreas, procesos y actividades de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos. A partir de los objetivos estratégicos, la administración debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente y evalúe de manera integral el riesgo de una organización, a partir de lo cual se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de la empresa.

Una RTM es simplemente una forma de relacionar los objetivos operativos de un departamento o función con las técnicas gerenciales para los variados riesgos involucrados. Tal matriz puede ser usada tanto en áreas donde un auditor tiene experiencia como en aquellos departamentos que no han sido auditados con anterioridad.

Esencialmente, una RTM comienza con los objetivos de un departamento, que se supone uno puede encontrar en un manual de políticas y procedimientos. Cada departamento probablemente tendrá solamente unos pocos objetivos. En la siguiente columna, el auditor

enumera todas las técnicas gerenciales; puede haber varias técnicas usadas para lograr cada uno de los objetivos.

Uno de los trabajos de un auditor operativo es evaluar la eficiencia y la eficacia de esas técnicas gerenciales. Luego, la tercera columna es usada para enumerar los riesgos involucrados si una determinada técnica gerencial no es totalmente utilizada. Naturalmente, si no había riesgos involucrados, luego el auditor debe recomendar la eliminación de la técnica específica. Muy frecuentemente, sin embargo, una técnica gerencial necesaria es solo parcialmente utilizada. Entonces, el objetivo del auditor debe centrarse en determinar si uno o más riesgos identificados están siendo evitados.

En la cuarta columna es usada para evaluar el riesgo a nivel individual de auditoría. La escala de importancia no tiene que ser complicada. Se pueden usar valores alfabéticos o numéricos. Tenga en cuenta que los planes de auditoría son subjetivos y que la clave para un buen planeamiento de auditoría es desarrollar una metodología que producirá un plan que refleje las preocupaciones de la gerencia. En este punto el “input” de la gerencia es muy recomendable. Permitiéndole a la gerencia entender el proceso y participar, lo cual alentará su “compra” del plan.

Finalmente, la quinta columna de la matriz es usada para enumerar los procedimientos de auditoría que son necesarios para determinar si cada técnica gerencial necesaria está siendo usada apropiadamente. (Villacorta, 2005)

2.2.3. Auditoría Continua

a) Definición

Auditool (2015, 10 de septiembre) indica que es un método utilizado por los auditores para realizar actividades relacionadas con revisiones en tiempo real. La tecnología desempeña un papel fundamental en la automatización de la identificación de excepciones o anomalías, el análisis de patrones de los dígitos de campos numéricos clave, el análisis de tendencias, el análisis de transacciones detalladas con valores límite y umbrales, las pruebas de controles y la comparación del proceso o del sistema a través del tiempo o con otras entidades similares.

Históricamente la auditoría interna realizaba pruebas de los controles en forma retrospectiva y cíclica, con frecuencia muchos meses después del momento en el que

ocurrían las actividades de negocio. Los procedimientos de prueba a menudo se basaban en un enfoque de muestreo e incluían actividades como revisiones de políticas, procedimientos, aprobaciones y conciliaciones. En la actualidad, sin embargo, se reconoce que este enfoque sólo ofrece a los auditores internos un alcance limitado de evaluación y, en general, es muy tarde para representar un valor real en cuanto al desempeño del negocio o al cumplimiento de regulaciones. La auditoría continua es un método empleado para realizar evaluaciones de riesgos y controles de manera automática y más frecuente.

b) Pasos para la implementación de sistema de auditoría continua

Frett (2012, 17 de octubre) menciona los pasos claves de implementación de sistema de auditoría continua:

➤ Objetivos de la auditoría continua

- Definir los objetivos de la auditoría continua.
- Obtener y gestionar el respaldo de la alta dirección.
- Determinar el grado en que la dirección está cumpliendo su función de supervisión.
- Identificar y establecer prioridades entre las áreas a abordar y los tipos de auditoría continua a realizar.
- Identificar sistemas de información clave y fuentes de datos.
- Comprender los sistemas de aplicación y los procesos subyacentes de negocio.
- Desarrollar relaciones con la gestión de TI.

➤ Uso y acceso a datos

- Seleccionar y adquirir herramientas de análisis.
- Desarrollar capacidades de acceso y análisis.
- Desarrollar y mantener técnicas y habilidades de análisis del auditor.
- Evaluar la integridad y fiabilidad de los datos.
- Depurar y preparar los datos.

➤ Evaluación continua de control

- Identificar puntos de control críticos.

- Definir reglas de control.
- Definir excepciones.
- Diseñar un enfoque tecnológico para pruebas de control y para identificar deficiencias.

➤ **Evaluación continua de riesgos**

- Definir las entidades a evaluar.
- Identificar categorías de riesgos.
- Identificar indicadores de riesgo/desempeño controlados por datos.
- Diseñar pruebas analíticas para medir mayores niveles de riesgo.

➤ **Informar y gestionar resultados**

- Establecer prioridades y determinar la frecuencia de las actividades de auditoría continua.
- Ejecutar pruebas de manera regular y oportuna.
- Identificar deficiencias de control o mayores niveles de riesgo.
- Establecer prioridades entre los resultados.
- Iniciar la respuesta de auditoría correspondiente e informar los resultados a la dirección.
- Gestionar resultados (rastreo, informe, supervisión y seguimiento).
- Evaluar los resultados de las acciones implementadas.
- Supervisar y evaluar la eficacia del proceso de auditoría continua (tanto el análisis, por ejemplo, reglas e indicadores, como los resultados obtenidos) y modificar los parámetros de prueba, según sea necesario.
- Garantizar la seguridad del proceso de auditoría continua y asegurar que existan las vinculaciones correspondientes con las iniciativas de la dirección, como, por ejemplo, la ERM, la supervisión y la medición de desempeño.

2.2.4. Rentabilidad

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos

resultados. Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede evaluarse comparando el resultado final y el valor de los medios empleados para generar dichos beneficios. Sin embargo, la capacidad para generar las utilidades dependerá de los activos que dispone la empresa en la ejecución de sus operaciones, financiados por medio de recursos propios aportados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que implican algún costo de oportunidad, por el principio de la escasez de recursos, y que se toma en cuenta para su evaluación. (Ccaccya, 2015).

Asimismo, Barco (2009) indica que la rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, desde el punto de vista de un análisis a largo plazo, donde lo importante es garantizar el aumento de su valor y su continuidad en el mercado.

2.2.4.1. Tipos de Rentabilidad

Ecured (2017) nos indica que los tipos de rentabilidad son:

a) La rentabilidad económica

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

b) Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

2.2.4.2. Ratios de Rentabilidad

Ccaccya (2015) señala que los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera ingresos suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, son medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar beneficios por parte de la

entidad sobre la base de sus ventas, activos e inversiones. Son variados los indicadores de rentabilidad, entre los principales se presentan los siguientes:

a) Rentabilidad sobre la inversión (ROA)

Esta ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. De este modo, indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

$$\text{ROA} = \text{Utilidad neta} + \text{Intereses} / \text{Activo total}$$

Así, se interpreta como el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad invertida en su actividad, es decir, la tasa con la cual son remunerados los activos de la empresa. Si esta relación se hace mayor, significa que la empresa obtiene más rendimientos de las inversiones.

b) Rentabilidad operativa del activo

Es el indicador que mide el éxito empresarial, considerando los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.

$$\text{Utilidad operativa} / \text{Activos de operación}$$

c) Margen comercial

Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.

$$\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas netas}$$

d) Rentabilidad neta sobre ventas

Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Indica cuántos céntimos gana la empresa por cada sol vendido de mercadería.

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$$

El indicador (ratio) debe encontrarse o ser mayor a 0.04.

e) Rotación de activos

Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos.

Total de ventas / Total de activos

Es decir, mide la efectividad con que se utilizan los activos de la empresa. Se puede relacionar con cada tipo de activos, generalmente fijos o corrientes.

f) Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital.

ROE= Utilidad neta / Patrimonio

El indicador (ratio) debe encontrarse o ser mayor a 0.07

III. Metodología

3.1. Tipo de investigación y nivel de investigación

La presente investigación se trata de una investigación aplicada de nivel descriptiva-explicativo debido al interés de realizar un diagnóstico de las deficiencias para determinar el impacto que éstas tienen en relación a la rentabilidad y los estados financieros de la empresa.

3.2. Diseño de investigación

El diseño establecido es no experimental debido a que sus objetivos están orientados a evaluar el proceso operativo y determinar el impacto que producen los desmedros en la empresa Maestro Perú S.A.

3.3. Población y muestra

Población: La empresa Maestro Perú S.A.

Muestra: Área de almacén – control de existencias de la Empresa Maestro Perú S.A.

3.4. Criterios de selección

Se realizó un control de existencias de una selección de productos de todas las áreas según su rotación, los que generan sobre stock y según el riesgo a ser mermados mediante una auditoría continua en la empresa Maestro Perú S.A con la finalidad de disminuir los desmedros e incrementar la rentabilidad.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N°1: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
MITIGACIÓN DE DESMEDROS (Variable dependiente)	Adaptándonos a la NIC 2. Es la reducción de pérdida del bien de manera definitiva.	Disminución de productos en mal estado o dañados	Reducción de pérdida	Unidad de soles por cantidad de bienes que se pierde en el año. Soles por tipo de bienes que se pierde. Código por tipo de bienes que se pierde.
RENTABILIDAD (Variable Dependiente)	Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad).	Comprende dos medidas de rentabilidad	Medidas de rentabilidad	Rentabilidad económica Rentabilidad Financiera Objetivos de la auditoria continua
CONTROL DE EXISTENCIA POR AUDITORIA CONTINUA (Variable independiente)	La auditoría continua es un método empleado para realizar evaluaciones de riesgos y controles de manera automática y más frecuente.	Implica cinco pasos para una auditoria continua.	Pasos para una auditoria continua	Uso y acceso a datos Evaluación continua de control Evaluación continua de riesgos Informar y gestionar resultados

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Técnicas

- Entrevista: Se entrevistó al gerente, subgerentes y a los analistas de la empresa Maestro Perú S.A.
- Análisis Documentario: Se analizó los reportes de productos en quiebre y toda la documentación necesaria relacionada con las existencias.
- Observación: se observó los procesos del almacén con la finalidad de plasmar los procedimientos a través de un flujograma.

b) Instrumentos:

- Agenda de entrevista: Comprende de 09 ítem elaboradas para tener un mayor conocimiento acerca de la empresa y del área de almacén. (Anexo 01)
- Fichas Bibliográficas: Se elaboraron fichas bibliográficas con información sobre las existencias incluyendo temas contables relacionados al tema.
- Flujograma de procesos operativos: se puede comprender como es el proceso del área de almacén.

3.7. Procedimientos

La información se recolecta mediante técnicas e instrumentos como la entrevista, análisis documentario, flujogramas de los procesos operativos, técnicas métricas y gráficos estadísticos en los procedimientos con la finalidad de obtener información del área de almacén para el procesamiento y análisis de datos.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para procesar los datos de manera eficiente se utilizó los programas Microsoft Excel y Microsoft Visio con el fin de organizar toda la información y poder conocer los resultados que se obtuvieron.

Se requiere la técnica de la entrevista con la finalidad de conocer el proceso operativo del almacén mediante la información que nos brindó el gerente, subgerentes y a los analistas de la empresa.

Realizando un análisis documentario se analizó los reportes diarios, semanales y mensuales que nos muestra el panorama de las existencias o movimientos de aquellas que están involucradas con la problemática (desmedros) y las existencias de mayor movimiento que permiten una gran proporción de ingresos que favorece a la rentabilidad de la empresa Maestro Perú S.A. de Chiclayo.

Aplicando la técnica métrica se elaboró gráficos del proceso operativo del almacén por medio de flujogramas, además de una matriz de riesgos para el diagnóstico de las deficiencias.

Se elaboró gráficos estadísticos para determinar el impacto que tienen las deficiencias (desmedro) frente a la rentabilidad, y así poder brindar las recomendaciones a la empresa.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N°2: Matriz de Consistencia

TITULO	FORMULACION DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
Diseño de control del existencias a través de una auditoria continua para mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad en la empresa Maestro Perú SA de Chiclayo 2016	¿Cómo mejorar el control de existencias para mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad en la empresa Maestro Perú S.A. de la ciudad de Chiclayo?	Antecedentes Bases teóricas Aspectos generales Control interno Auditoria continua Rentabilidad	<p>Objetivo general:</p> <p>Diseñar mejoras en el control interno para mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad de la empresa Maestra Perú S.A. en la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el proceso operativo del almacén de Maestro Perú S.A. • Determinar las deficiencias y riesgos del proceso operativo de Maestro Perú S.A. mediante flujograma y matriz de riesgo. • Identificar el impacto de los desmedros en la rentabilidad. • Diseño de mejora en el control de existencias mediante una auditoria continua. 	Un eficiente control de existencias mediante una auditoria continua ayudaría a la empresa a mitigar los desmedros e incrementar la rentabilidad de la empresa Maestro Perú S.A. de Chiclayo	<p>Dependientes:</p> <p>Mitigación de desmedros y Rentabilidad</p> <p>Independiente:</p> <p>Control de existencias</p> <p>Interviniente:</p> <p>Auditoria continua</p>

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

La presente investigación es original y auténtico; la cual ha sido elaborada aplicando nuestros conocimientos obtenidos en nuestra casa de estudios y con la obtención de datos confidenciales de la empresa Maestro Perú S.A. para fines académicos por medio de la colaboración de Karl Fernández Salvatierra (Gerente General de Tienda), Manuel Sosa Cuneo (Analista de compras), Víctor Miguel Ortiz Cueva (Analista de existencias) y Miguel Alberto Baños de la cruz (Asistente de inventarios).

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. El proceso operativo del almacén de Maestro Perú S.A.

El proceso operativo del almacén comprende: recepción y despacho.

i) Recepción

La mercadería que llega a tienda es controlada y verificada por el área de almacén/recepción, el cual trabaja bajo 3 modalidades:

- a) Directo de proveedor (Local)
- b) Recepción de Bodegas (transf. Del CD-bodegas externas)
 - BSF (Bodega San Francisco- suc 50)
 - CONTRANS (suc- 60)
 - DINET (suc 70-71-72-73-74)
- c) Transferencias entre tiendas.

La mercadería será revisada y contada por los asociados de recepción ingresando las cantidades correctas según guía de remisión de transferencia y/o órdenes de compra.

a) Directo de proveedor (local)

Recepción por hoja de conteo

La recepción por hoja de conteo es realizada cuando existen problemas con la orden de compra, productos de gran volumen sin código de barras, falla en el sistema de RF, regularizaciones o pendientes de ingreso.

- Ingreso al sistema y emitir una hoja de conteo para proceder con la revisión de la mercadería.
- Una vez verificada la mercadería, las cantidades correctas quedarán encerradas en un círculo y las incorrectas serán tachadas con una línea en diagonal, una vez tachada la cantidad incorrecta la cantidad real se colocará en el espacio de cantidad recibida.
- En la guía se registrarán todas las cantidades físicas recibidas, la revisión de las discrepancias que pudieran existir con la guía del proveedor será de exclusiva responsabilidad del mismo el cual deberá ajustar su facturación. Para efectos de constancia que la mercadería fue recibida en la tienda, en la guía de despacho del proveedor se colocara el sello y el nombre de la persona

que recibe. El asociado imprimirá el informe de recepción (IR) y entregará una copia al proveedor para su posterior pareo con su guía de despacho.

- Si el ingreso de la información al sistema presenta demora por problemas ajenos al área de recepción se procederá a sellar sus cargos (transportista, administrativa, remitente) y el proveedor posteriormente pasará a recoger su informe.

Recepción por radio frecuencia

- El asociado recibirá la guía de remisión G/R más orden de compra del proveedor verificando que este incluido en el formato de citas del día y a la hora acordada.
- Indicara al proveedor por cual anden recibirá la mercadería, y empezara la descarga y ordenamiento de la misma para la revisión correspondiente.
- Ingresará en la pistola de radio frecuencia el número de la orden de compra O/C y el número de la guía de remisión G/R del proveedor, luego procederá a escanear los productos y a su vez ingresando las cantidades que le indican en la guía de remisión G/R. Todos los productos deberán contar con los estándares de recepción.
- Cuando existan problemas de ubicación de los códigos en la hoja de revisión administrativa (HUA) que se están recibiendo se deberá avisar al controller del producto para que lo regularice.
- Si no hay problemas al momento de escanear los productos se procederá con la confirmación de la radio frecuencia emitiendo así un número de sesión, la cual se registra automáticamente en el sistema y a su vez permite la impresión del informe de recepción (IR). Para efectos de constancia de que la mercadería fue recibida en tienda, en la guía de remisión G/R del proveedor se colocara el sello y el nombre de la persona quien lo recibió.
- El asociado imprimirá el informe de recepción y entregará una copia al proveedor para su posterior pareo con la guía de remisión G/R.
- Si el ingreso de la información al sistema presenta demora por problemas ajenos al área se procederá a sellar sus cargos y posteriormente el proveedor pasará a recoger su informe de recepción (IR).

Recepción de mercadería con discrepancias en recepciones locales

Durante el proceso de revisión de la mercadería, se recibe mercadería con artículos dañados, mercadería de menos, mercadería de más, productos no solicitados, pedidos especiales, incompletos o simplemente sin orden de compra O/C. El asesor debe estar preparado para solucionar este tipo de situaciones antes de que la información sea ingresada al sistema.

Tipo de discrepancias y procedimientos adecuados:

- Mercadería faltante vs guía de remisión

Si la cantidad contada es menos que lo estipulado en la guía de despacho o faltan productos.

El asociado de recepción anotara en la guía de remisión la cantidad recibida y observación respectiva. Como constancia el transportista colocara su nombre completo y formara la guía de remisión G/R, dando fe que es la cantidad real que está dejando.

- Daño visible en la mercadería.

Si el asociado detecta daños en el empaque de la mercadería y en su contenido que resaltan a simple vista.

Rechazara el producto y registrara en la guía de remisión la cantidad real recibida, y el transportista colocara sus datos y firmara la guía de remisión G/R, en caso que este sea un proveedor local.

- Mercadería sobrante Vs. Guía de remisión

El asesor detecta mayor cantidad de cajas o productos, que los solicitados en la orden de compra, aunque estos aparezcan en la guía de despacho:

Se procederá a la devolución de los productos sobrantes, solo ingresa la cantidad que nos pide la orden de compra. De existir otra orden de compra deberá tener otra guía de remisión (no puede aceptarse más de una orden de compra con una misma guía de remisión), dará aviso al prevencionista, para que el proveedor pueda retirar sus productos sobrantes.

– **Mercadería sin guía de despacho**

Si el asesor de recepción detecta mercadería (ya sea bajo cualquier modalidad: compra, consignación, promoción, regalo, etc.) que no aparece en la guía de despacho:

Deberá rechazar la mercadería, esta no puede ser ingresada a la tienda.

– **Mercadería sin código de barras**

Si el asesor de recepción detecta productos que debería tener código de barras y carece de este) ya sea bajo modalidad: compra, consignación):

Deberá rechazar la mercadería, esta no puede ser ingresada a la tienda.

– **Mercadería que no cumple con la ley de Rotulado**

Si se detecta mercadería que no cumple con la ley del rotulado, no se recibirá se devolverá al proveedor o al CD (lo que corresponda) no ingresará a sala de venta hasta que se solucione el tema del rotulado.

– **Mercadería con orden de compra cancelada o fuera de su fecha de espera**

Comunicarse con el controller encargado del área para ver si acepta o devuelve la mercadería.

Si la mercadería se recibe, el controller gestionara la apertura de la orden de compra vía correo, (previo llenado del formato de apertura de orden de compra hecho por el área de recepción) al encargado de la Of. De operaciones comerciales.

Una vez aperturado la orden de compra O/C se ingresará la mercadería al sistema, de acuerdo al procedimiento normal.

Recepción de mercadería con entrega a terceros

- Este tipo de ventas se realiza en forma directa con empresa, instituciones y clientes en donde el producto es cancelado en la tienda y la mercadería es enviada directamente del proveedor al cliente.
- El proveedor una vez que entregue la mercadería deberá llevar la guía de remisión firmada por el cliente a la tienda. Primero deberá visar la

documentación en el área de despacho para luego acercarse al área de recepción y se le emita el informe de recepción como sustento para el cobro de su factura en la oficina de apoyo.

- Hay casos en los cuales se regulariza en la oficina de apoyo, por pedidos generados por los mesones (venta empresa, centro de diseño, PAP, atención al cliente). De encontrarse regularizaciones (informes de recepción o transferencias) que estén dirigidos a la tienda destino, los mesones antes mencionados deberán enviar por e-mail los scanner de las guías de remisión correspondientes, para proceder a dar el ingreso y archivo del mismo.

b) Recepción de bodegas (Transf. del cd-bodegas externas)

Recepción de mercadería del centro de distribución y bodegas externas

Las tiendas recibirán la mercadería desde el centro de distribución para la cual deberán verificar toda la documentación correspondiente, respetando los siguientes pasos:

- Verificar que el precinto de seguridad del transporte coincida con el número que aparece en la guía de remisión
- El precinto de seguridad será retirado de la móvil con el apoyo del prevencionista y el conductor, quienes verificarán junto con el asociado de recepción el estado en que llega la mercadería.
- De presentarse cualquiera de los siguientes casos: móvil sin precinto, numeración del precinto diferente a la consignada o precinto violentado, se comunicará de inmediato con el coordinador de tráfico y bodega para informar del incidente y así verificar la situación de la mercadería.
- Luego de aperturada la móvil se procede a la descarga de la mercadería.
- El asociado de recepción sella la documentación y entrega los cargos respectivos al transportista.
- En caso la mercadería llegue paletizada, se procederá al intercambio de pallets libres (cambio mano a mano) con la emisión de la guía de remisión G/R por parte de despacho para su salida previa verificación por parte de prevención.
- Para el inicio de la verificación de la mercadería se emitirá un consolidado de la transferencia embarcada para agilizar el proceso de conteo; con el apoyo

de la pistola scanner y la hoja única administrativa (HUA) se iniciará la revisión de los productos por SKU y cantidad.

- Si existe alguna discrepancia (faltante, sobrante en guías, sobrante sin sustento de guía) se deberá comunicar en forma inmediata con el 45 punto de existencias para que realice la verificación correspondiente.
- Cualquier daño en la mercadería deberá comunicarse de inmediato con logística de la oficina de apoyo enviando un email adjuntando imágenes del producto (Procedimiento merma no visible- Procedimiento merma visible).

c) Transferencias entre tiendas.

Transferencia de bodega a tienda-mercadería en mal estado

De bodega a tiendas- MERMA VISIBLE (lima-provincias)

Si al momento de estar bajando la mercadería de la unidad móvil a la plataforma de la recepción, el asesor de recepción detecta mercadería en mal estado debe proceder de la siguiente forma:

- El asesor de recepción procederá a separar la mercadería dañada del total de la mercadería enviada.
- Luego que se haya terminado de bajar toda la mercadería de la unidad móvil, el asesor de recepción deberá tomar fotografías de la mercadería dañada y solicitará al transportista que firma en el campo “observaciones” de la guía de remisión constatando que ha llegado tal cantidad de mercadería dañada, debe acompañarse el n° de DNI del conductor previa verificación de la misma, esto último lo hace el asociado de recepción.
- Si el transportista se niega a firmar la guía de remisión, el total de los documentos serán referidas y a la vez se comunicará al jefe de distribución de lo sucedido.
- Luego el asesor de recepción enviara un correo de lo detectado al jefe de distribución, jefe de existencias, central de distribución conteniendo la siguiente información:
 - ✓ Guía de remisión escaneado con la firma del transportista
 - ✓ Nombre del transportista

- ✓ DNI del transportista
 - ✓ Datos de la unidad móvil (correo de aviso)
 - ✓ Imágenes de la mercadería dañada
 - ✓ Cantidad de la mercadería dañada
-
- El asesor de recepción entregara al área de despacho la mercadería dañada producto del mal traslado por el transportista, para ser custodiado hasta su recojo luego de ser cancelado el daño (factura).
 - La información debe ser enviada el mismo día del hecho (en el caso de provincia hay casos donde la móvil tiene retrasos por problemas mecánicos, puede que la carretera este bloqueada, etc. Importa que se reporte el mismo día del incidente). Tomando como referencia la hora de llegada registrada por prevención de la unidad móvil a la tienda.
 - El ingreso de la transferencia del SKU o SKU's detectados con mercadería dañada debe ser ingresados en su totalidad, no debe discreparse el envío, esto debido que posteriormente se transferirá las unidades dañadas a la oficina de apoyo.

De bodega a tiendas Lima- MERMA NO VISIBLE

Si al momento de estar verificando la cantidad física contra la guía de remisión, el asesor de recepción detecta dentro de la caja mercadería dañada, debe proceder de la siguiente forma:

- El asociado de recepción separara la caja con la mercadería dañada del total de los productos enviados.
- Al término de la revisión el asociado de recepción procederá a tomar fotografías de la mercadería dañada.
- Seguidamente enviara un correo actualmente al coordinador de abastecimiento, jefe de existencias, Central de distribución conteniendo la siguiente información:
 - ✓ SKU y descripción del producto dañado
 - ✓ Cantidad de mercadería dañada
 - ✓ Imágenes de la mercadería dañada.

- El asociado de recepción entregara al área de despacho la mercadería dañada producto del mal traslado por el transportista, para ser custodiado hasta su recojo por parte de la BODEGA.
- La información debe ser enviada el mismo día del incidente para el caso de LIMA 24 horas tomando como referencia la hora de llegada registrada por prevención de la unidad móvil a la tienda. Aplicara excepciones en el caso de Tienda 08 y Tienda 10 que reciben en el horario nocturno, pueden reportar el incidente al día siguiente indicando la llegada en el horario nocturno.
- El ingreso de la transferencia del SKU o SKU's detectados con mercadería dañada debe ser ingresados en su totalidad, no debe discreparse el envío, esto debido que posteriormente se transferirá las unidades dañadas a la bodega 50.
- Si al momento de estar verificando la cantidad física contra la guía de remisión, el asociado de recepción detecta dentro de la caja una mercadería dañada, debe proceder de la siguiente forma:
 - ✓ El asociado de recepción separara la caja de la mercadería dañada del total de los productos enviados.
 - ✓ El asociado de recepción entregara al área de despacho la mercadería dañada producto para ser custodiado hasta que se declare como merma.
 - ✓ Al término de la revisión el asociado de recepción procederá a tomar fotografías de la mercadería dañada.
 - ✓ Esta misma información será enviada al jefe de existencias y al jefe de Dpto. afectado para que proceda a realizar la merma de esta mercadería
 - ✓ El ingreso de la transferencia del SKU o SKU's detectados con mercadería deber ser ingresados en su totalidad, no debe discreparse el envío, esto debido que posteriormente el jefe de Dpto. declarara la mercadería dañada como merma.

Recepción de la mercadería entre tiendas

- Solicitud de la transferencia. - el cual es generado por el controller de cada tienda, coordinando una transferencia mediando el consolidado, haciendo el pedido correspondiente detallando los productos y cantidades a solicitar vía e-mail.

- Recepción de la mercadería. - el área de recepción recibirá la mercadería la cual será verificada el físico enviado la documentación (la guía de remisión G/R, consolidado de transferencia (TRF) y correo de aprobación)
- Recepción ingresara la información al sistema y cerrara de inmediato el circuito de la transferencia.
- La documentación quedara guardada en el archivador de las transferencias recibidas por las tiendas.
- En caso que la mercadería llegue en mal estado se coordinara con el despacho que envió.
- Las transferencias entre tiendas son los días miércoles, jueves y viernes y el horario de recepción es hasta las 6 pm
- Si hubiera transferencias urgentes están serán coordinadas entre sub gerentes de cada tienda.

STOCK

- Posteriormente a la recepción de la mercadería realizada por el cuerpo de almacén, el asesor de almacén realiza la distribución de la mercadería llevándola a las áreas correspondientes.
- El asesor de almacén tiene como función la de reposición de la mercadería en espacios (HOME) vacíos, para que los encargados de sección y/o asesores de ventas de la respectiva sección procedan a la venta.
- El asesor de venta se pone a disposición del cliente con un trato agradable, y procede atender y despachar su pedido, (el asesor de venta deberá resolver si el pedido será llevado al instante o será un servicio de retiro posterior (SRP))
- La mercadería es llevada por parte del mismo hacer a caja para su cancelación.
- El asesor de caja con un trato agradable hacia al cliente, procede a la verificación del SKU o SKUs (código), corroborando que sea el producto que el cliente solicitó y a la cantidad de la mercadería.
- EL cliente procede a la cancelación de la mercadería a llevar. Creando a la vez una actualización del estatuto de unidad de cada producto (kárdex FIFO)
- Posteriormente en la puerta de salida prevención verificará la conformidad e la mercadería con lo establecido en el comprobante de pago.

ii) Despacho

- El asesor de ventas deberá derivar o acompañar al cliente que se encuentre interesado en el servicio de flete al mesón de atención al cliente (SAC)
- En el mesón de atención al cliente se realizará la cotización detallando los productos que el cliente desea que se envíen a su domicilio e indicara los datos del lugar de entrega, fecha y persona encargada de la recepción de los productos.
- La cotización será cancelada en la caja de atención al cliente.
- Una vez pagado el servicio de flete se genera un pendiente en el sistema (UXPOS).
- Servicio al cliente (SAC) se encargará de registrar en la planilla Excel todos los servicios que serán despachados.
- A las 16:00 horas servicios especiales se encarga de enviar la relación de fletes a cargarse al día siguiente a la empresa de transportes con copia al área de despacho, call center y a la oficina de apoyo.
- El asesor de despachos deberá imprimir todas las órdenes de flete que serán atendidos en el día según la programación en el UXPOS.
- Se deberá organizar las ordenes de flete según sea el tipo:
 - ✓ Despachos del día: Servicios programados para ser atendidos dentro de las 24 horas
 - ✓ Despachos pendientes: Despachos que no se realizaran dentro de su programación por diversos motivos: venta sin stock o que el cliente no se encontraba en su domicilio.

4.1.2. Deficiencias y riesgos del proceso operativo de Maestro Perú S.A.

a) Flujograma del proceso de recepción

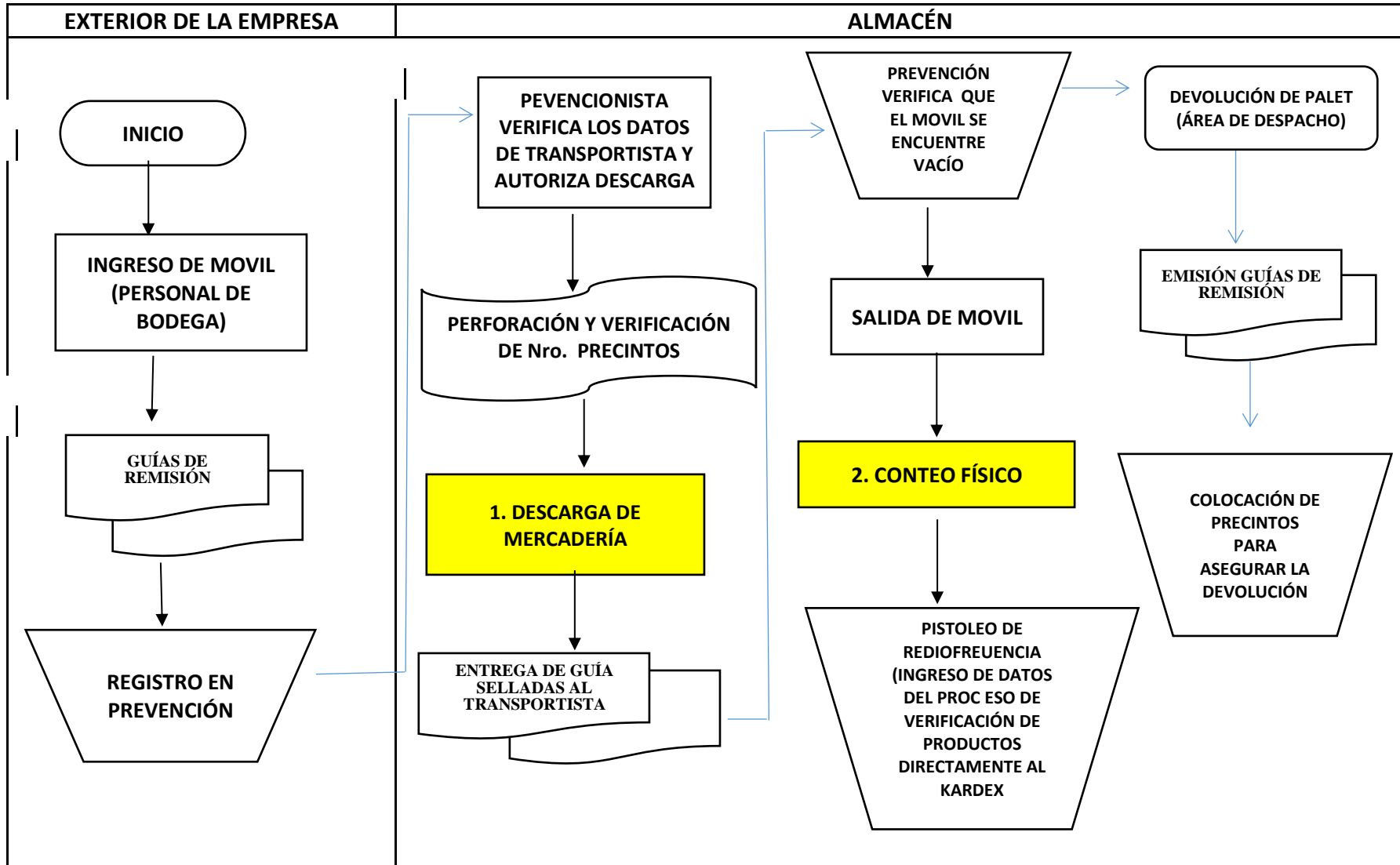


Figura n° 01: Flujograma del proceso de recepción

En el proceso de recepción de la mercadería de la empresa Maestro Perú S.A se han identificado deficiencias en la descarga de mercadería y en el conteo físico.

Al momento de la descarga de mercadería se encuentran productos en mal estado debido al descuido del trabajador por la manipulación de la mercadería, ya sea durante la descarga de forma manual o manipulada por un montacargas order picket.

La segunda deficiencia encontrada seria al momento de realizar el conteo físico, ya que el área de almacén se encuentra con faltantes y sobrantes de mercadería, teniendo una mayor incidencia en bodega.

b) Flujograma del proceso de recepción y despacho para identificar deficiencias

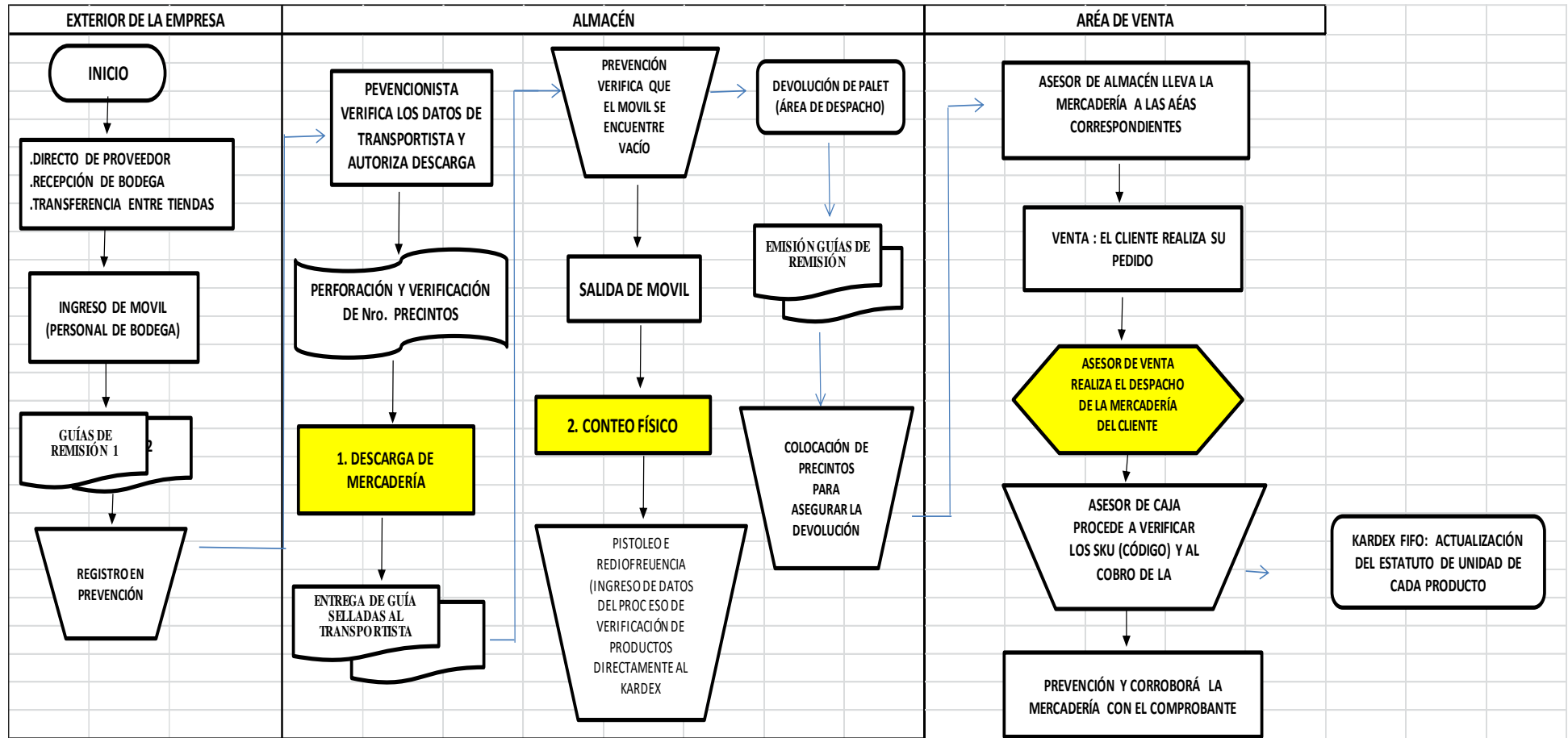
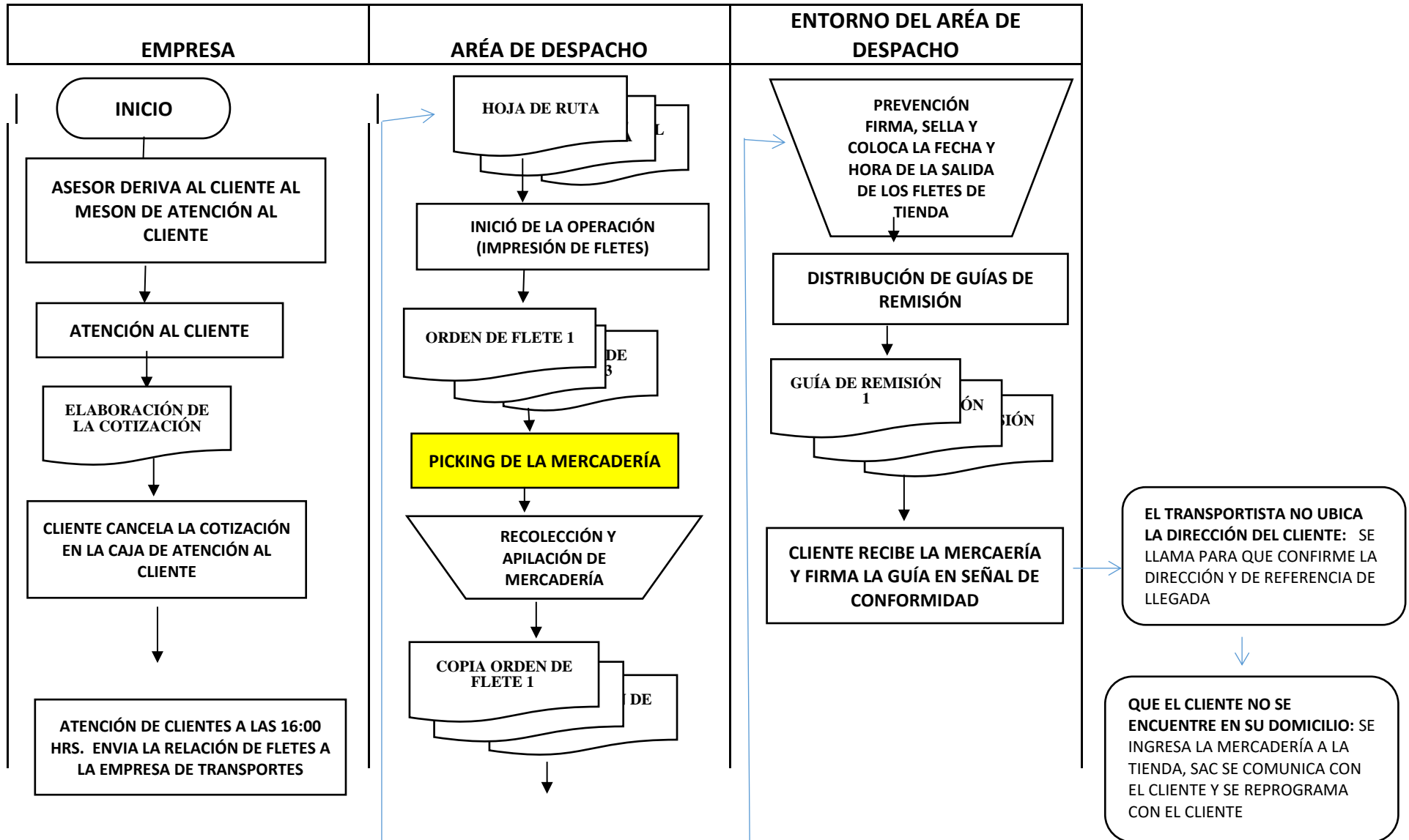


Figura n° 02: Flujograma de proceso de recepción y despacho para la venta de mercadería

En la figura n° 02 se puede observar una deficiencia al momento de realizar el despacho de una venta solicitada por el cliente debido a la manipulación de mercadería por parte del asesor de venta, en la que se pueden generar desmedros en la empresa Maestro Perú SA y ocasionar pérdidas para la entidad.

Asimismo, el asesor de almacén, encargado de la reposición de mercadería al área de venta, tiene la responsabilidad que la mercadería a reponer no sufra ningún daño, es decir, que no exista desmedros por parte de la actividad de reposición.

c) Flujograma del despacho de mercadería



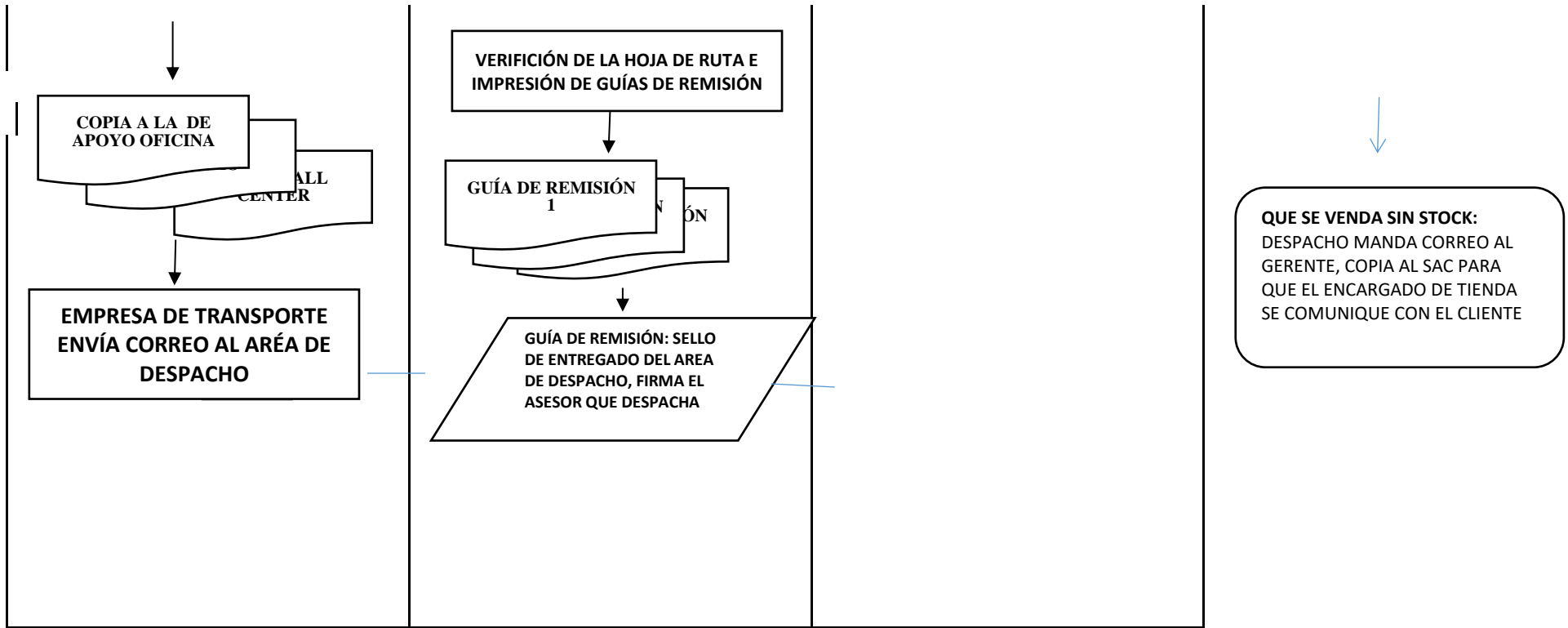


Figura n° 03: Flujo de proceso de despacho de mercadería

La deficiencia que se presenta en el despacho de la mercadería, ocurre al momento de realizar el picking de mercadería debido a la manipulación de los productos por parte del trabajador o asesor de almacén, lo cual ocasiona daños en la mercadería y pérdidas para la empresa.

Al finalizar el procedimiento de despacho, la empresa también presenta inconvenientes, como cuando el transportista no ubica la dirección del cliente, o el cliente no se encuentra en su domicilio.

La siguiente tabla nos indica las causas y efectos de las deficiencias en el proceso de recepción y despacho para la venta de productos:

Tabla n° 03: Causas y efectos de las deficiencias

	DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFEECTO
1	Mala manipulación de la mercadería	Descuido de trabajadores de áreas distintas	Desmedros
2	Realización del conteo físico de manera deficiente	Diligencia de los trabajadores	Sobrantes de mercadería Faltantes de mercadería

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 03 se puede observar las deficiencias como la mala manipulación de la mercadería debido al descuido de trabajadores de otra área, así como es el caso del área de venta, donde el asesor de ventas es el que realiza la distribución y la manipulación de los productos, todo ello ocasiona desmedros y pérdidas en la entidad.

Además, no se realiza conteo físico por lo que podría ocasionar sobrantes o faltantes de mercadería por el descuido o diligencia de los trabajadores.

MATRIZ DE RIESGOS**Tabla n° 04: Medición del riesgo**

NIVEL	CLASIFICACION
1	Insignificante
2	Bajo
03-06	Moderado
07-12	Alto
13-25	Extremo

Fuente: Tapia (2013)

Tabla n° 05: Matriz de riesgos aplicada a la empresa Maestro Perú S.A.

AREA	OBJETIVOS	TECNICAS	RIESGOS	RANKING DE RIESGOS	CLASIFICACION	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
ALMACEN	Recibir, almacenar y distribuir los materiales que se adquiriera.	Negociación	No se entregue la mercadería en el momento establecido.	9	ALTO	1. Examinar la documentación sobre órdenes cerradas.	Jefe de Almacén
		Conteo físico	Existan faltantes o sobrantes de mercaderías	11	ALTO	1. Realizar un conteo físico de las mercaderías en la recepción y despacho de estas.	Prevención y Asesor de ventas
		Relación con proveedores	No se reponga la mercadería faltante.	7	ALTO	1. Examinar el sistema para verificar si existen productos faltantes.	Prevención y Jefe de almacén
	Garantizar que los materiales que se adquiriera cumplan con la cantidad y calidad solicitada.	Observación	Recepción o despacho en mal estado de la mercadería.	19	EXTREMO	1. Examinar si la mercadería se encuentra en mal estado o con algún daño.	Prevención
		Comprobación	La mercadería recibida no concuerde con lo que indica en la documentación.	6	MODERADO	1. Evaluar la documentación para verificar que se cumplan los requisitos.	Asesor de almacén
	Controlar las entradas y salidas de mercaderías.	Evaluar el sistema	No se registre las transacciones por las entradas y salidas de mercadería	5	MODERADO	1. Observar los registros realizados en el sistema.	Prevención
		Rastreo	No emitan la documentación para sustentar los productos que se están trasladando.	8	ALTO	2. Examinar si las transacciones registradas en el sistema son correctas.	Prevención
		Inspección	Robos de los empleados encargados del área.	8	ALTO	1. Examinar si existe documentación que sustente el traslado de los productos.	Prevención
		Seguridad		8	ALTO	1. Verificar que la mercadería este correctamente con lo indicado en la documentación.	Prevención

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de riesgos podemos observar que la empresa cuenta con un riesgo alto por las deficiencias en sus operaciones. Encontrándose a los desmedros como riesgo extremo debido que se ha recepcionado con frecuencia mercadería en mal estado y por ello se ha tenido que reponer muchos de los productos en la entidad.

Otra de las deficiencias encontradas, siendo esta, una de las que cuenta con más alto puntaje de ranking en el riesgo, es el caso de los faltantes de mercadería, es una de las deficiencias que, de igual manera, ocurre con frecuencia dentro de la empresa en el momento de la recepción.

4.1.3. Evaluación del impacto de los desmedros en la rentabilidad

En la siguiente tabla se muestra los desmedros de mercadería que se ha cuantificado por mes en el año 2016, posteriormente en la tabla n° 07 se observa los desmedros que se han generado por departamento en dicho año. Además, se añade el estado de resultados de la entidad para su posterior evaluación del impacto de los desmedros en la rentabilidad.

Los resultados obtenidos por medio del análisis documentario, nos ha permitido conocer la pérdida cuantificable y el impacto que se genera en la rentabilidad debido a la mala manipulación de los trabajadores de la empresa.

Tabla n° 06: Desmedros de mercadería del año 2016

DESMEDROS DE MERCADERIA	
ENERO	S/. 19,983.24
FEBRERO	S/. 22,345.95
MARZO	S/. 21,371.35
ABRIL	S/. 15,542.38
MAYO	S/. 13,486.23
JUNIO	S/. 11,595.67
JULIO	S/. 9,635.76
AGOSTO	S/. 21,270.81
SETIEMBRE	S/. 16,903.36
OCTUBRE	S/. 13,452.84
NOVIEMBRE	S/. 9,807.52
DICIEMBRE	S/. 19,993.23
TOTAL	S/. 195,388.34

Fuente: Elaboración propia

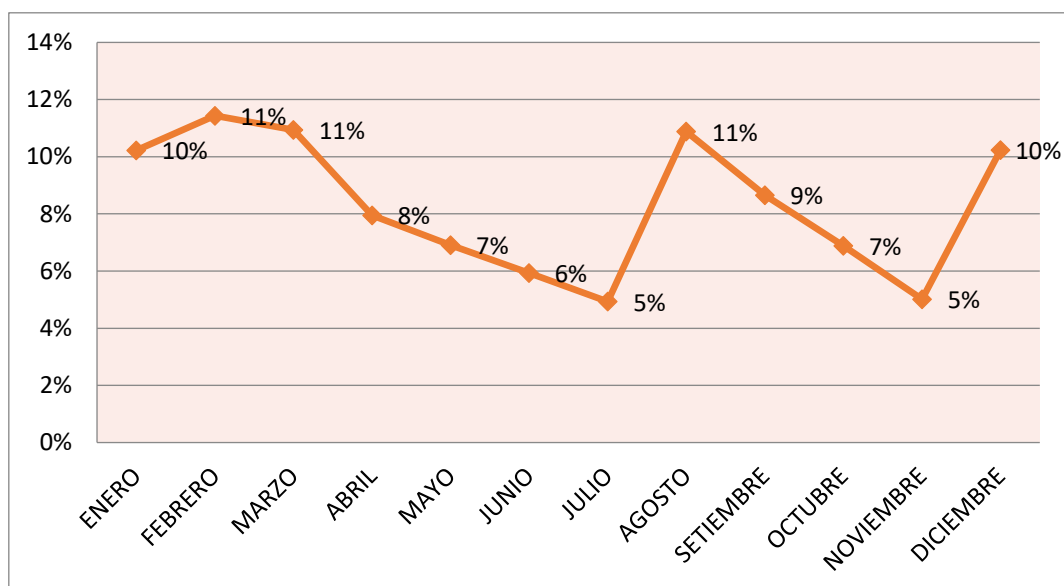


Figura n° 04: Variación de desmedros en el año 2016

Como se observa en la figura n°04 hubo una gran demanda de desmedros en los meses de febrero, marzo y agosto con un 11% seguido del mes de enero y diciembre con un 10%, a causa de mala manipulación por los asesores del departamento de ventas y mala reposición de la mercadería.

Tabla n° 07: desmedros por departamentos - 2016

Área	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL	%
CONSTRUCCION	1,077.93	1,880.49	1,457.85	821.93	1,219.80	1,050.00	1,451.60	3,240.50	2,575.14	2,049.47	1,488.78	3,044.34	21,357.83	11%
FERRETERIA	244.52	268.51	288.45	95.03	417.90	358.00	249.46	729.68	579.86	461.49	335.24	695.51	4,723.65	2%
ELECTRICIDAD	917.66	3,986.92	705.77	395.81	432.74	367.13	433.88	471.49	374.68	298.19	216.62	442.95	9,043.84	5%
GASFITERIA	196.95	99.60	370.27	110.85	174.18	105.63	524.24	468.20	372.07	296.12	250.15	439.86	3,408.12	2%
ILUMINACIÓN	925.77	430.05	1,242.31	610.14	1,384.84	797.23	807.74	1,282.78	1,019.39	811.30	589.35	1,205.13	11,106.02	6%
JARDINERÍA	582.14	716.46	3,245.53	2,468.94	1,314.10	889.52	620.45	1,052.72	836.57	665.80	483.65	988.99	13,864.86	7%
ASEO	226.45	185.05	735.25	607.63	810.30	693.03	245.03	554.72	440.82	350.84	254.86	521.15	5,625.14	3%
LÍNEA BLANCA	507.97	1,689.05	662.14	1,394.00	647.90	30.16	154.00	296.91	235.94	187.78	136.41	278.93	6,221.19	3%
MENAJE	416.32	782.40	835.79	1,065.18	280.72	1,055.09	490.86	655.36	520.80	414.49	301.09	615.69	7,433.79	4%
MUEBLES Y ORG	3,414.88	1,949.65	1,714.20	3,091.96	1,503.41	1,388.20	1,161.61	681.62	541.66	431.09	313.16	640.36	16,831.80	9%
MADERAS	178.66	954.10	129.90	237.10	742.39	237.24	141.24	652.57	518.58	412.72	299.81	613.07	5,117.37	3%
PINTURAS	1,030.03	661.21	1,979.91	1,277.89	617.38	856.94	569.42	3,023.80	2,402.93	1,912.41	1,389.23	2,840.76	18,561.89	9%
PUERTAS Y SEG.	1,075.47	627.83	415.36	401.72	771.36	700.59	310.12	867.08	689.04	548.39	398.36	814.59	7,619.91	4%
CERAMICOS	1,844.33	1,935.22	1,340.16	748.34	333.69	1,541.00	633.52	2,883.25	2,291.25	1,823.53	1,324.66	2,708.71	19,407.65	10%
TEMPORADA	4,415.58	3,352.51	2,564.95	591.44	555.63	187.31	307.23	759.31	603.41	480.23	348.85	713.35	14,879.80	8%
TEXTIL	356.91	162.15	408.86	153.74	153.45	279.20	213.31	836.39	664.65	528.98	384.26	785.76	4,927.65	3%
BAÑOS Y COCINA	1,571.92	2,341.98	2,965.74	1,175.42	1,670.90	951.70	983.17	2,185.42	1,736.70	1,382.18	1,004.05	2,053.13	20,022.31	10%
AUTOMOVILES	999.77	322.77	308.94	295.27	455.53	107.70	338.89	629.03	499.87	397.83	288.99	590.95	5,235.52	3%
TOTALES													195,388.34	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 07 se observa el mayor monto de desmedro expresado en soles en el departamento de construcción con S/. 21,357.83 que representa un 11% a comparación de los demás departamentos; seguido del departamento de pisos y cerámicos con S/. 19,407.70 y, baños y cocinas con S/. 20,022.30, ambos con un 10%.

Tabla 08: Estado de Resultados año 2016 expresado en miles de soles. Empresa Maestro Perú S.A.

MAESTRO S.A.			MAESTRO PERU S.A. (CHICLAYO)			MAESTRO PERU S.A. (CHICLAYO/no afecto a desmedros)		
ESTADO DE RESULTADOS (en miles de soles)	2016	%	ESTADO DE RESULTADOS (en miles de soles)	2016		ESTADO DE RESULTADOS (en miles de soles)	2016	
Ingresos de actividades ordinarias	673,591	100%	Ingresos de actividades ordinarias	72903,937.06		Ingresos de actividades ordinarias	72903937.06	
Costo de Ventas	(499,468)	74.2%	Costo de Ventas	-54058298.93		Costo de Ventas	-53862910.59	
Ganancia (Pérdida) Bruta	174,123	25.8%	Ganancia (Pérdida) Bruta	18845638.13		Ganancia (Pérdida) Bruta	19041026.47	
Gastos de Ventas y Distribución	(113,521)	16.9%	Gastos de Ventas y Distribución	-12286577.22		Gastos de Ventas y Distribución	-12286577.22	
Gastos de Administración	(41,435)	-6.2%	Gastos de Administración	-4484582.83		Gastos de Administración	-4484582.83	
Otros Ingresos Operativos	14,582	2.2%	Otros Ingresos Operativos	1578235.47		Otros Ingresos Operativos	1578235.47	
Otros Gastos Operativos	(3,367)	-0.5%	Otros Gastos Operativos	-364416.32		Otros Gastos Operativos	-364416.32	
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	30,382	4.5%	Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	3288297.22		Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	3483685.56	
Ingresos Financieros	912	0.1%	Ingresos Financieros	98707.36		Ingresos Financieros	98707.36	
Gastos Financieros	(32,260)	-4.8%	Gastos Financieros	-3491556.46		Gastos Financieros	-3491556.46	
Diferencias de Cambio neto	(1,238)	-0.2%	Diferencias de Cambio neto	-133990.91		Diferencias de Cambio neto	-133990.91	
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	4,416	0.7%	Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	477951.44		Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	477951.44	
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	2,212	0.3%	Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	239408.65		Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	434796.99	
Gasto por Impuesto a las Ganancias	174	0.03%	Gasto por Impuesto a las Ganancias	18832.33		Gasto por Impuesto a las Ganancias	18832.33	
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	2,386	0.4%	Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	258240.97		Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	453629.31	
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	2,386	0.4%	Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	258240.97		Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	453629.31	

FUENTE: Superintendencia de Mercados y Valores (SMV), 2016.

Como se observa el estado de resultados del año 2016 que se obtuvo de la Superintendencia de mercados y valores (SMV) y de la provincia de Chiclayo, se realizó un análisis porcentual en base a las ventas de dicho año, obteniendo un estado de resultados afecto a desmedros, así como se muestra en la parte central de la tabla n° 08.

En el estado de resultados que se encuentra en la parte derecha, se disminuyó en el costo de ventas, el importe de S/ 195, 388.34 soles por los desmedros del año 2016 (tabla n° 06) para determinar el impacto de los desmedros en la rentabilidad, la cual se ve reflejada en la utilidad con una mayor ganancia obteniendo S/. 453,629.31 soles al no estar afecto a desmedros, en cambio, el estado de resultados de la parte central se muestra una utilidad de S/ 258,240.97 soles, la cual es un importe inferior debido a que no se realizó un adecuado control de las existencias.

4.1.4. Mejora en el control de existencias mediante una auditoría continua.

Para realizar un diseño de mejora en el control de existencias mediante una auditoría continua, primero se brinda las recomendaciones necesarias al personal encargado del área de almacén para que se tenga un mayor cuidado de los productos en los procesos de recepción y despacho donde se encuentran deficiencias en el conteo físico, descarga y picking de mercadería.

Por otro lado, se conoce cuáles son los desmedros más frecuentes que ocurren por departamento para saber qué productos son los que generan mayores pérdidas en la empresa.

Luego, se procede con realizar una ficha de control de desmedros por semana para obtener un mayor control de las existencias y determinar las pérdidas monetarias.

Por último, se brinda sugerencias para tener un mayor cuidado de las existencias, clasificándolas según las características de cada producto agregándole un color diferente.

i) Procesos de recepción y despacho

Tabla n° 09: Control bajo auditoría continua en el proceso de recepción

DESCRIPCION	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE (S)	CONTROL BAJO AUDITORÍA CONTINUA
<p>Descarga de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de la móvil • El prevencionista registra el ingreso verificara los documentos y autorizara la descarga de mercadería. • El asesor de almacén verifica la documentación los datos del transportista • El jefe de almacén en compañía del asesor proceden a la verificación de cantidades. • Se realiza el conteo físico y por radiofrecuencia de la mercadería, la cual se ingresara al sistema para ser enviada al kárdex. 	Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor de almacén • Encargado de prevención • Jefe de almacén 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia del jefe de almacén en el proceso operativo • Capacitación sobre mitigación de desmedro al jefe de almacén • El jefe de almacén supervisara la correcta realización de la descarga. • El asesor(es) de almacén debe tener conocimiento del tipo de producto para el buen manejo de la mercadería. • El prevencionista apoyara al asesor de almacén para el trato y buena de descarga de la mercadería, y verificando a la vez que el asesor tenga puesto los OPP adecuados para evitar algún daño físico.
<p>Conteo físico</p>	Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor de almacén • Jefe de almacén 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al asesor de almacén para que tenga conocimiento del trato que se debe dar a cada uno de los productos y se eviten más daños en estos al realizar el conteo físico.

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 10: Control bajo auditoria continua en el proceso de despacho

DESCRIPCION	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE (S)	CONTROL BAJO AUDITORIA CONTINUA
<p>Picking de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • El asesor de almacén procede a la distribución de la documentación a la empresa de transporte y almacén • Impresión de fletes con la documentación debida para la correcta entrega de mercadería a la empresa de transporte. • Se procede al picking de mercadería 	Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor de almacén • Encargado de prevención • Jefe de almacén 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia del jefe de almacén en el proceso operativo • Capacitación sobre mitigación de desmedro al jefe de almacén • El asesor(es) de almacén debe tener conocimiento del tipo de producto para el buen manejo de la mercadería. • El prevencionista apoyara al asesor de almacén para el trato y correcto despacho de la mercadería. • El prevencionista debe cumplir la labor de verificar que el asesor tenga puesto los OPP adecuados para evitar algún daño físico.

Fuente: Elaboración propia

En los procesos de recepción y despacho se indicaron recomendaciones para evitar deficiencias en el conteo físico, en la descarga y picking de mercadería, de esa forma se tendrá un mayor control de las existencias en cada uno de los procesos.

ii) Desmedros más frecuentes por departamento

A continuación, se indicaran los desmedros más frecuentes que se generan en cada uno de los departamentos de la empresa Maestro Perú S.A. del año 2016.

Tabla n° 11: Desmedros del departamento de construcción

CONSTRUCCION	
SKU	DESCRIPCIÓN
1735764	CALAMINA MTAL 0.2MMX0.8MX3.6M
1735764	CALAMINA MTAL 0.2MMX0.8MX3.6M
2436302	CALAMINA GALVN 0.20MMX3.6X0.83
2209993	BARRA CORRUG 3/8"X9M SIDERPERU
2210002	BARRA CORRUG 12MMX9M SIDERPERU
31917	PLANCHA TECNOPOR 1.2MX2.4MX2P
1366130	ADOQUINES 10X20X6 ROJO.
2241021	O-MALLA RASHLL 80% NG R100MXML
2277050	O-MALLA RASH 80 VDE/NEG R100
222240X	MALLA CUAD 3/4 0.9M GALVN R30
2349760	MALLA CUAD 1/4 0.9M GALVN R30M
2222418	MALLA CUAD 1 09M GALVN R
1037943	SUSP TEE SECUNDARIA
391425	LADRI HUECO 12 TECHO
391417	LADRI HUECO 15 TECHO
2146525	LADRILLO CASETN 0.15X0.3X1.2M
1132806	CEMENTO ANTISALITRE PACASMAYO
2389754	CEMENTO MOCHICA AZUL
82392	TECHO PERFIL 4 GRIS 3.05MX1.1M
1211099	SIKA GROUT 212 X 30KG
42234	ESCALERA TELESCOPICA AL 20P

Fuente: Elaboración propia

En el departamento de construcción hay una variedad de productos entre ellos, el cemento, por lo que no debe encontrarse en cualquier lugar, sino en un ambiente adecuado para la conservación del producto y evitar que el material que contiene dicho producto no se moje o se rompa. De esa forma, se tendrá un mayor cuidado del cemento considerando que es necesario tener un plan de contingencia ante cualquier circunstancia que se presente.

Además, hay productos como el caso de la calamina, ladrillos, plancha de Tecnopor y otros productos frágiles que se encuentren en este departamento, se deberá realizar una capacitación a los trabajadores para que conozcan los productos, ya que este tipo de mercadería puede romperse si los trabajadores lo manipulan.

Tabla n° 12: desmedros del departamento de electricidad

ELECTRICIDAD	
SKU	DESCRIPCIÓN
1844083	CABLE RCA STEREO 3MTS
186260	WALL SOCKET OVAL BLANCO TICINO
186260	WALL SOCKET OVAL BLANCO TICINO
186260	WALL SOCKET OVAL BLANCO TICINO
186252	WALL SOCKET OVAL MARFIL TICINO
191124	WALL SOCKET EPEM.
186139	TOMACORRIENTE DUPLEX 2P+T OVAL.
2260476	REFLECTOR LED 100W HALUX IP65
2148579	REFLECTOR LUMI 96 LED 6W
2182106	LAMPARA EMERG MINI 10/3LED ECO
1199943	TIMBRE INALAMBRICO 100M
217670	INTERRUPT T/RIEL 2X25A TICINO.
2115247	PILA DURACELL AAAX8
1697560	CANALETA PVC 20X10 C/ADHESIVO
2194899	INTERRUPTOR 3VIA BL PERL MSTLE
1417444	EXTENSION ROJA X3MT 6TOMAS.

Fuente: Elaboración propia

En el departamento de electricidad se encuentra mercadería que por una mala manipulación del trabajador puede ocasionar que ese producto se rompa como en el caso de las lámparas de emergencia, canaletas, reflectores y otros.

Ante esta situación, se deberá reparar la mercadería y también realizar una capacitación para que tengan conocimiento de cada uno de los productos que se encuentran en este departamento y sepan cómo tratar con este tipo de productos.

En el caso de que sean productos que son pequeños como cables, tomacorrientes, timbre, pilas, entre otros; es preferible colocarlo en una ventanilla con seguridad para que solo se pueda obtener en el momento indicado y se eviten robos dentro de la empresa.

Tabla n° 13: desmedros del departamento de iluminación

ILUMINACION	
SKU	DESCRIPCIÓN
2255340	SBL FOCO LED CLASSIC A 8.5W LC
1470663	SPOT LLANO NIQ SOCK MR16/GU10
2171449	FOCO LED13W E27 25KH LCALIDA E
203137X	LEDDICRO.MR16 12V 5-50W LC
2062909	LAMPARA COLG GRANADA 3L
233061X	APLIQUE VALENCIA 1L E27 CB
2255340	SBL FOCO LED CLASSIC A 8.5W LC
2030241	FOCO GLOBO LED 12W LB LT
1888935	FOCO T2X FULL ESP 11W E14 LF
1888994	FOCO FULL ESP 15W DAIKU LF E27
2185164	AHORRADOR MINIESPI 14W KHOR LZ
2185121	AHORRADOR MINIESPI 26W KHOR LZ

Fuente: Elaboración propia

En el departamento de iluminación se encontraron desmedros de productos que son frágiles como focos, lámparas, ahorradores y otros productos más, lo cual es necesario que los trabajadores tengan conocimiento del producto y tengan cuidado en el momento de la recepción o del despacho, para ello, será necesario capacitarlos para evitar más pérdidas en la empresa.

Tabla n° 14: desmedros del departamento de baños y cocinas

BAÑOS Y COCINAS	
SKU	DESCRIPCIÓN
2190389	TERMA ELECT 80L VERT MAX BRASE
220567X	PUERTA P/MOD ALT 40CM ND ALM
2159198	ALACENA DESPN CORREDZ DOBL
2061201	TAZA ACUACER - LAGUNA BLANCO
1407309	ONE PIECE ADVANCE BL C/A L
2081385	IO ONE PIECE LARA/ASIEN BL
2436639	TAZA RAPIDJET PREMIUM BLANCO
2100932	TANQUE ACUACER BLANCO
1722700	ONE PIECE TORINO AZ PAS C/A
2078236	VANITORY 65X44CM MDF BL
2069318	ONE PIECE LARA PLUS/ASIEN BL
2061198	COMBO HAPPY BASICO EN CAJA
2109271	ONE PIECE LARA C/ASIEN BONE
151947	LAVARROPA AMAZONAS BLANCO
318213	LAVARROPA 0.6M BLANCO

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 15: desmedros del departamento de jardinería

JARDINERIA	
SKU	DESCRIPCIÓN
1742744	ANTI-MOSQUITOS PARA EL HOGAR
2062704	ENCHUFE REPELE MOSCAS RADARC
1508903	RAID DOBLE ACCION 360CC
522201	RAID UNIDAD ELECT +4 PASTILLAS
2397455	O-MACET RAT COMP HV171 G
1757032	I-SET 3 MACET HOJAS VERDEHV281
121185	PALA RECTA CON MANGO.
2397471	O-MACET RAT COMP HV171 P
2397609	O-MACET FLORES GLASS AMA G
2397617	O-MACET FLORES GLASS AMA M
2397390	O-MACET HOJAS VERDEHV281 G

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 16: desmedros del departamento de muebles y organización

MUEBLES Y ORG.	
SKU	DESCRIPCIÓN
2145995	REPISA 120 VDR TEMPL TRANSP NG
2378302	ROP SENA 3P2C 120X45X180 M/OLI
2103494	MESA PLEG MDF MAPL
2453592	ROPERO3P2C/COMODA3C/VELAD2C
2164744	REPISA 78X18CM D/VIDR EN U TRA
2268310	SILLON EN CUERINA RESP AL
2115751	ESTANTE STABIL90/40 40X90X176
2232367	SOPORTE TV 23-37 PLEGABLE
2186225	COLGADOR METL P/PANT/FALD 4NIV
2182513	REPISA FLOT 60X23.5CM C/ACAB B
1565540	STAND DE ROPA CON RUEDAS.
2201577	CAJA DELUX 10 LT
2145987	REPISA 90CM VDR TEMPLD TRANSP
1827871	CAJA DLUX 80 S/ RUEDA

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 17: desmedros del departamento de pinturas

PINTURAS	
SKU	DESCRIPCIÓN
2055252	CONCENTRADO AMARILLO BVE
2066084	TEMPLE BLANCO TOPEX 25 KG
2055201	CONCENTRADO VIOLETA ZS
2159244	ADHESIVO 330G S/CLAV S/TORN TR
2483904	THINNER STANDARD 1L MAX
1970534	SILICO UNIVERSAL TRANSP 280 ML
218530X	PANTONE D/COLR D/PINT NVO
1010522	THINNER ACRILICO 3.5L TOPEX
1896997	TOPEX VIDRIO ALUM TRASP 300ML
429422	PISTOLA P/PIN BAJA PRESION
1010506	AGUARRAZ MINERAL 3.5L TOPEX

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 18: desmedros del departamento de puertas y seguridad

PUERTAS Y SEGURIDAD	
SKU	DESCRIPCIÓN
2210304	MARCO NATURAL 32X90X242
2210282	MARCO NATURAL 32X60X272
210752X	PUERTA 4X85X207CM VDRIAD 6LZ E
183466	BLOCK VIDRIO OLAS 19X19
2210290	MARCO NATURAL 32X90X212
2108402	DISTANCIADOR (PACK X30) ROD VI
1863843	MARCO ENCHAP CEDRO 40X135X2.13
226160X	BLOCK VIDRIO INCA 19X19
2027895	SBL PUERTA MEDITERRANEA 70CM
2166534	BLOCK D/VDR 19X19X8CM MOSAIC 3
372099	TAPAJUNTA PINO NTRL8X18X2130MM.
2107694	RELLENO P/PUER 3.3X110 HONEYCO
454265	BALDOSA VIDRIO P/PISO PAVER

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 19: desmedros del departamento de línea blanca

LINEA BLANCA	
SKU	DESCRIPCIÓN
2139243	AIRE ACOND VENTAN 12
145949X	CAMPANA SOLE VENUS PLUSS 90CM
2276518	SBL AC SPLIT ELE EASX12C6AHLW 12BT
218544X	VENTILADOR INDUS P/PARD 30NEG
227650X	SBL AC SPLIT ELE EASX09C6AHLW 9BTU
2206099	AIRE ACOND PORTAT 12000BTU
2222140	AIRE ACOND VENTAN 5 KHOR
2150689	AIRE ACOND SPLIT FR 9BTU

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 20: desmedros del departamento de herramientas

HERRAMIENTAS	
SKU	DESCRIPCIÓN
2212552	MEZCLADORA 9P3 2MM MENEGOTTI
2069121	COMP 5HP 80GL TRIFS CAMPBELL
2261839	LINCOLN INVERSOR 200I-ST
2261847	LINCOLN POWERMIG 180C RP
2279894	GENERADOR GASOLINA GDA 6800E
2279886	GENERADOR GASOLINA GDA 3300
1735888	SBL COMBO CARPINTERO BAUKER
1971840	SBL TALADRO 1/2 ESMERIL 4.1/2
154717	WINCHA 5MX16MM GLOB PLUS STANLEY
2034646	ESMERIL ANGULAR 4 1/2 700W DW
1835599	SBL TALADRO PERC 650W Y SET
2238403	COMPRESORA 0.5HP TURBN JR SAGO
1482777	SIERRA CIRCULAR 71/4 1400 WATS
184394X	TORNILLO DE BANCO 6

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 21: desmedros del departamento de maderas

MADERAS	
SKU	DESCRIPCIÓN
2265001	TRIPLAY FEN C18 1.22X2.44M B/C
27685	MADE PINO RADIATA 2X3X10.5
477567	TRIP FENOL AB/C 9MM 122X244
27669	MADE PINO RADIATA 1X2X10.5
433853	TRIP FENOL AB/C 18MM 122X244
2079372	OSB 11MM 1.22X2.44M
28509	TAB MDF 4MM 214X244.
2240327	TRIPLAY FENOLC 18 1.22X2.44 F2
1068865	BOTA SEGURIDAD MADRID T41.
1264206	CERRA SOBRE GEO 184.
2018063	CERR SOBREP FORTE BK-240
379255	BOTA PVC NEGRA T42
1264184	CERRA SOBRE GEO 032

Fuente: Elaboración propia

iii) Ficha de control de desmedros

Para la elaboración del diseño se toma en cuenta ciertos aspectos que son importantes para conocer la mercadería o producto que se le genero algún tipo de daño por desmedros ocasionados en el momento de la recepción o despacho de mercadería en la empresa.

Lo primero que hay que considerar es registrar todas las mercaderías en las cuales se ha identificado que se ha producido desmedro durante cada día para llegar a obtener los resultados al terminar la semana, agregando la fecha en la que ocurrió y también se debe colocar el motivo por el cual fue ocasionado dicho daño para tener una mayor información de lo que paso con ese producto.

Luego, se coloca el departamento al que pertenece el producto dañado para conocer en qué departamento se producen más desmedros y tomar las acciones correctivas posteriormente.

Además, se indicará el responsable o encargado del departamento en donde ha ocurrido dicho desmedro, conjuntamente con el responsable encargado de la reposición del producto para conocer a la persona que se encargara de cubrir ese producto dañado.

Posteriormente, se debe indicar el SKU o código de la mercadería, la cantidad de productos que se encuentran en mal estado y el costo que genera para la empresa, lo cual es una perdida y es importante cuantificarlo para tener conocimiento de cuanto está perdiendo la empresa.

Este diseño será de suma importancia para la entidad, ya que de esta forma permite que la empresa tenga un mayor control de las existencias mediante una auditoria continua y se pueda tomar acciones correctivas ante los desmedros.

A continuación, presentaremos el diseño en el que se indica todos los puntos antes mencionados.

Tabla n° 22: Ficha de control de existencias

FICHA DE CONTROL DE DESMEDRO POR SEMANA MAESTRO PERÚ S.A.									
SEMANA 1									
FECHA	PRODUCTO	DEPARTAMENTO		RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO	RESPONSABLE DE REPOSICIÓN	SKU DEL PRODUCTO	CANTIDAD/UND	COSTO	OBSERVACIÓN
		CONSTRUCCIÓN							
		FERRETERÍA							
		ELECTRICIDAD							
		ILUMINACIÓN							
		GASFITERÍA							
		JARDINERÍA							
		ASEO							
		ORGANIZACIÓN							
		MADERA							
		PINTURA							
		PUERTAS Y SEGURIDAD							
		CERAMICOS Y REVESTIMIENTO							
		BAÑOS Y COCINAS							
		LINEA BLANCA							
		MENAJE							

Fuente: Elaboración Propia

iv) **Propuesta según el tipo de productos**

En el proceso de venta y almacén se observó que la causa de los desmedros es por mala manipulación de los productos por parte de los asesores, por tanto se sugiere la distribución de la mercadería según las características de los productos, los cuales se le será asignado un color para la distinción por parte de los asesores de almacén y ventas, y así sabrán, mediante la capacitación recibida, qué tipo de trato aplicar.

a) **Productos en polvo**



Después de analizar el área de almacén, se sugiere que se realice el armado de tres parantes iguales a los de piso de venta, con la diferencia que serán protegidos en sus laterales con lámina de acero y serán ubicados en el departamento de almacén.

En los parantes se colocará los productos (SKU) que su fabricación o contenido sea en base a polvo o fácil de no ser dañado con el contacto del cliente, los cuales los encontramos en los departamentos de venta como construcción, pisos y cerámicos, pinturas, y jardinería y limpieza. Dichos productos serán controlados por un asesor de almacén que le brindará una constante capacitación con la finalidad que controle el ingreso y salida de los productos de una manera adecuada ya sea manual o con máquina y evitar los desmedros.

Los productos identificados con este color específicamente son los siguientes:

- **construcción:** tenemos los cementos de distintas marcas, aditivos de construcción, yeso por kilo.
- **pisos y cerámicos:** pegamento gris y blanco, fraguas.
- **pinturas:** pintura en bolsa en distintas presentaciones,
- **jardinería y limpieza:** detergentes, fertilizantes e insecticidas.

b) **Productos frágiles**



En la presente investigación se observa que la mayoría los productos (SKU) que se convierten en desmedros son a causa de mala manipulación de los asesores de venta, asesores de despacho (encargados también de la reposición de los departamentos) y de los clientes, por ende, se realizara en adelante capacitaciones constantes a los asesores de

venta para mayor conocimiento de los productos más vulnerables, y así tener como consecuencia, el buen manejo o despacho de la mercadería durante el proceso de venta; además, de brindarle un trato cauteloso a la mercadería durante el proceso de reposición cuando es llevada o elevada a los altillos por parte del asesor de almacén.

Las capacitaciones constantes brindadas a los asesores de ventas y almacén, que servirá para el trato de los productos frágiles que se encuentran en los departamentos de venta de construcción, pisos y cerámicos, y baños y cocina; se llevara a cabo en dos modalidades: capacitación teórica y capacitación práctica, la cual se realizara bajo esta modalidad para que lo dicho sea puesto en práctica de manera eficiente.

La supervisión hacia los asesores de ventas y almacén estará bajo la responsabilidad del área de prevención.

c) **Productos pequeños**

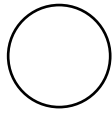


Electricidad, iluminación, piso y cerámicos, gasfitería, herramientas, en los mencionados departamentos encontramos productos pequeños como wall socates, interruptores, tomacorrientes (electricidad); rodeles (pisos y cerámicos), conexiones de tubería y desagüe, accesorios de tanque elevados y cisterna (gasfitería); disco de cortes, respuesta de taladros y atornilladores, sierra, guantes de seguridad (herramientas), productos de tamaño pequeño los cuales sugerimos que para mitigar que estos productos se conviertan en desmedros o estén sometidos a pérdidas por robo por estar al alcance de las personas se creará una medida de seguridad en la ubicación donde se encuentren dichos productos.

Dicha medida de seguridad consistirá en la creación de una ventanilla de material de plástico de acuerdo a la medida del cajón o del home de los productos, los cuales serán supervisados por las cámaras de seguridad, lo cual dicha responsabilidad caerá en manos del área de prevención (los cuales son los encargados de supervisar mediante las cámaras).

Asimismo, los asesores de venta también están bajo la responsabilidad de supervisar cada pasillo teniendo dentro de su rol de actividad el cuidado y seguridad de los productos.

Debemos tener en cuenta que el asesor al abordar al cliente para su debida atención es el encargado de abrir dicha ventanilla para la muestra del producto hacia el cliente.

d) Línea blanca

Los productos pertenecientes a línea blanca como son cocinas, termas, aire acondicionado, campanas eléctricas, duchas eléctricas, tienen un trato diferente debido a que dichos productos carecen de una garantía, haciendo referencia que la garantía cubre falla de fabricación, y en caso exista alguna devolución por parte de los clientes y se procede a un cambio luego de la visita técnica, realizada por la marca del producto, por consiguiente, dicho producto no se considerara ni se reportara como desmedro debido a que dicho daño que se generó en el producto es coberturado por la marca del producto.

Los productos de línea blanca son recepcionados en caja, por ende, el asesor de almacén y el prevencionista (los cuales son los encargados y participes en el proceso de recepción) deberán proceder a la abertura de los productos para su debida revisión con la finalidad de que el producto no haya sufrido ningún daño físico en el momento de ser transportado, y dicha recepción se verifique que el producto sea apto para la venta.

Además, será necesario que también se realice la capacitación teórica y práctica para un mejor traslado de la mercadería de almacén al piso de venta y elevación a los atillos.

4.2. Discusión

Ferrer (2010) califica a los desmedros como pérdida de orden cualitativo e irrecuperable de las existencias, haciéndolas inutilizables para los fines a los que estaban destinados.

La empresa Maestro Perú S.A. presenta en el año 2016 problemáticas como desmedros en gran relevancia, y también, faltante y sobrantes en el área de almacén.

Además, se han identificado las deficiencias y riesgos en los procesos de recepción, despacho y en el área de ventas, así como faltantes y sobrantes de mercadería, mermas y desmedros, a causa de la manipulación, robos y pérdidas en el área de ventas y almacén.

Según los reportes que la empresa Maestro Perú SA presenta en el año 2016, indican que los desmedros se encuentran valorizados en S/ 195,388.34 soles, representado con el 0.8% de las ventas considerándose de gran impacto en la rentabilidad para la entidad.

Ccaccya (2015) indica que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados. (p.1)

Barco (2009) indica que la rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, donde lo importante es garantizar el aumento de su valor y su continuidad en el mercado.

En el estado de resultados de la empresa Maestro Perú SA, se determinó el impacto de los desmedros en el costo de ventas en base al periodo del año 2016, por lo que es una pérdida considerable para la entidad y también ocasiona un impacto en la rentabilidad.

Por otro lado, se realizó un diseño de mejora para que la empresa pueda tener un mayor control de los desmedros que se realizan día a día en los procesos de recepción y despacho. Asimismo, se sugirieron recomendaciones para que los desmedros se puedan mitigar y cada vez vaya disminuyendo en la empresa Maestro Perú SA.

V. Conclusiones

Maestro Perú SA es una empresa retail, consolidada y reconocida en el mercado por la comercialización de materiales de construcción, agregados y acabados, todo lo que una vivienda necesita, y también con la calidad de servicio que el cliente necesita.

Es importante tener conocimiento de los procesos operativos de la empresa, es decir, en el proceso de recepción y despacho del área de almacén para que la alta dirección pueda evaluar el cumplimiento de los procedimientos.

El área de almacén presenta deficiencias en el proceso de recepción y despacho debido a la mala manipulación de los asesores de almacén y asesores de ventas, lo cual genera desperdicios de mercadería, y por tanto es un riesgo extremo que la empresa debe considerar para tomar decisiones y evitar más pérdidas.

La empresa Maestro Perú SA obtuvo pérdidas considerables en el año 2016 en el área de almacén por daños en la mercadería generados por parte de los asesores de almacén y asesores de venta, y, por ende, ocasiona un impacto en la rentabilidad la cual se ve disminuida y reflejada en los estados financieros de la entidad.

El presente diseño de auditoría continua es importante para tener un mayor control de las existencias y contrarrestar la problemática de merma y desperdicio; la cual a su vez sirve como herramienta que proporciona datos e información para que la alta dirección tome realice una eficiente toma de decisión ante las pérdidas que se puedan generar.

VI. Recomendaciones

Se recomienda la presencia del jefe de almacén durante todo el proceso operativo para verificar que se cumpla con todos los procedimientos establecidos en el manual de recepción y despacho.

Si la recepción o despacho es realizada por el asesor(es) de almacén, es recomendable que tenga presente el conocimiento del tipo de producto para el buen manejo de la mercadería. Asimismo, el prevencionista debe apoyar al asesor de almacén para el trato y buena recepción o despacho de los productos, y verificando a la vez que el asesor cumpla con todas las condiciones necesarias (OPP) para evitar algún daño físico.

Es recomendable una capacitación basado en el tema de mitigación de desmedro para la correcta realización de la recepción o despacho de mercadería, evitando una mala manipulación por parte del asesor, restringiendo la entrada de mercadería en mal estado y que el traslado de la mercadería a piso de venta o altillos se realice sin ningún daño.

Se sugiere que las capacitaciones se lleven a cabo en dos modalidades: capacitación teórica y capacitación práctica, para que lo dicho sea puesto en práctica de manera eficiente.

Se debe sancionar a los trabajadores mediante una amonestación económica cuando incumplan con su labor, a partir de la primera oportunidad que ocasionen desmedros o daños en la mercadería, así se podrán evitar más pérdidas en la empresa.

Se debe considerar que la auditoria continua se puede realizar también con la ayuda de una ficha de control de existencias, en el cual se puede identificar toda la información del producto, cuantificar la perdida que se está generado por el desmedro y el motivo del daño de dicho producto; en base a todo ello, posteriormente, la alta dirección podrá tomar las decisiones que mejor convenga para la empresa.

VII. Referencias Bibliográficas

Abanto, M. (enero, 2016). Tratamiento de la diferencia temporal en la desvalorización de existencias. Contadores y empresas. 2° semana, (270), pág. 1-15. Recuperado de: http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/SWebCyE/Suscriptor/Mod_NormasLegales_CyE/Mod_RevisElectronica/revista/01022016/Contable%20da%20quincena%20enero%20de%202016%20-%20B-1%20a%20B-15.pdf

Aguilar, H. (mayo, 2009). Tratamiento tributario de las mermas y desmedros. Asesor empresarial. 1° semana, pág. 9-12.

Actualidad empresarial (2014). Todo sobre existencias. Recuperado de: <http://aempresarial.com/web/adicionales/demo/lv-2014/files-lv2014/pdf/cont-08-todo-sobre-existencias.pdf>

Audidores, Contadores y consultores financieros (2015). ¿Qué es el control interno y cuáles son los elementos? Recuperado de: <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>

Abdelnur & Malica (2012). Recuperado de: <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>

Auditool (2015, 10, septiembre). ¿Qué es la auditoría interna? Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/1399-ique-es-la-auditoria-continua>

Arias, G., Jacha, S. & Mamani, M. (2016) “Control de inventario de la distribuidora de embutidos “don pepito” y su incidencia contable y tributaria”. Lima-Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/141/Arias_Jacha_Mamani_tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=9

Barco, D. (enero, 2009). Actualidad empresarial. Análisis de la situación de la empresa: Ratios de Rentabilidad. 2° semana, (175), pág. 1. Recuperado de: http://www.aempresarial.com/web/revitem/2_9090_70148.pdf

Baena, E. (2011). Existencias: concepto y tipos. Recuperado de: <https://aprendeconomia.com/2011/01/29/2-existencias-concepto-y-tipos/>

Ccaccya, D. (diciembre, 2015). Actualidad empresarial. Análisis de rentabilidad de una empresa. 2° semana, (341), pág. 1-2. Recuperado de: http://aempresarial.com/servicios/revista/341_9_KAQKIKGSKPBXJOWNCBAWUTXOEZPINLAYMRJUCPNMEPJODGCGHC.pdf

Dickson, D. (1991). Mejore su negocio: Manual. International Labour Organization. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=cJ6NXwc2VXgC&pg=PA14&dq=existencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjbeilg7HUAhWTZiYKHWGFAusQ6AEIIDA#v=onepage&q=existencias&f=false>

Definición. DE. Recuperado de: <http://definicion.de/rentabilidad/>

Ecured (2017). Rentabilidad. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Rentabilidad#Tipos_de_rentabilidad

Frett, N. (2012, 17, octubre). Auditoria continua. Recuperado de: <http://nahunfrett.blogspot.pe/2012/10/auditoria-continua.html>

Ferrer, A. (marzo, 2011). Las existencias: Reconocimiento, medición y presentación (Parte I). Actualidad empresarial. 1° semana, (226), pag.5-7. Recuperado de: http://aempresarial.com/web/revitem/5_12121_95465.pdf

Gutiérrez, M., Besil, J. & Fernández, J. (noviembre, 2004). Colegio de contadores públicos de México. El control interno, sus elementos, su evaluación por el auditor externo y su efecto en el trabajo de auditoria de estados financieros. Recuperado de:

<https://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinauditoria3.pdf>

Laguna, D. (2010) “Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para una empresa comercializadora de productos de plástico”. Lima- Perú. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273423/1/DLaguna.pdf>

Loja, J. (2015) “Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Fermarpe Cía. Ltda.” CUENCA-ECUADOR. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf>

Lucero, A. (2016) “Propuesta de mejora en la gestión e inventarios en la cadena de boticas Econosalud para el aumento de su rentabilidad”. Lima-Perú

Mamani, J. (enero, 2014). Actualidad Empresarial. Aplicación de la NIC 2 Inventarios: valuación de las existencias. 1° semana, (294), pág. 8-11. Recuperado de: http://www.aempresarial.com/web/revitem/5_15957_76714.pdf

Manene, L. (2012). Gestión de existencias e inventarios. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>

Moncayo, C. (2016). Instituto nacional de contadores públicos. Objetivos relevantes para el control interno y la auditoria. Colombia. Recuperado de: <http://www.incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno-y-la-auditoria/>

Mongua, P. & Sandoval, H. (2009) “Propuesta de un modelo de inventarios para la mejora del ciclo logístico de una distribuidora de confutes única en la ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui”. Venezuela

NIC 02 Existencias. Recuperado de: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>

Rodríguez, M. & Torres, J. (2014) “Implementación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías de la empresa Famifarma S.A.C y su efecto en las ventas año 2014”. Trujillo-Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/995/1/RODR%C3%8DGUEZ_MARISA_CONTROL_INTERNO_INVENTARIO.pdf

Tapia, R. (2013). El mapa de peligros en una empresa. Recuperado de: <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=81>

Tinoco, E. (2010), “Medida para reducir los riesgos de una empresa embotelladora de bebidas de gaseosas en el control de inventario de los envases de vidrio” Lima-Perú

Villacorta, A, (2005). Una matriz de riesgo y técnica de una auditoria operativa. Actualidad empresarial. IX-1. Recuperado de: [file:///E:/CONTA%20X/TESIS/MATRIZ%20DE%20RIESGO%20%20Y%20T%C3%89CNICA%20DE%20UNA%20AUDITORIA%20OPERATIVA%20\(1\).pdf](file:///E:/CONTA%20X/TESIS/MATRIZ%20DE%20RIESGO%20%20Y%20T%C3%89CNICA%20DE%20UNA%20AUDITORIA%20OPERATIVA%20(1).pdf)

VIII. Anexos

Anexo 01: Entrevista

ENTREVISTA

DIRIGIDO A: GERENTE Y ANALISTAS DE LA EMPRESA MAESTRO PERÚ SA

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Qué productos cuenta la empresa?
3. ¿Qué áreas tiene la empresa?
4. ¿Cómo es el proceso del área de almacén?
5. ¿Qué deficiencias tiene dicha área?
6. ¿Han tenido problemas de mermas o desmedros?
7. ¿Dichas deficiencias tienen algún impacto en la utilidad de la empresa?
8. ¿De qué manera solucionan los problemas que se presentan en el área de almacén?
9. ¿Han realizado un control en dicha área?

Anexo 02: Ventas por mes - 2016

DEPARTAMENTOS	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL DPTO.	% X DEP
Maderas - 21	151,214.35	159,388.73	189,809.37	189,229.16	172,297.21	179,567.56	171,411.95	122,387.00	1,335,305.33	3.7%
Construcción - 22	1,486,511.18	1,502,152.54	2,133,971.91	1,409,712.23	1,516,562.37	2,036,710.56	1,902,672.27	1,416,866.60	13,405,159.66	36.7%
Revestimientos - 23	650,508.32	757,900.81	856,593.61	953,713.49	953,955.94	765,827.11	739,387.09	540,099.79	6,217,986.16	17.0%
Pinturas - 24	168,843.18	183,842.11	227,611.03	306,234.45	275,237.51	226,166.80	260,930.39	201,410.45	1,850,275.92	5.1%
Ferretería - 25(5)	363,124.42	377,717.32	434,132.00	413,039.78	439,202.32	464,715.43	430,960.94	280,266.76	3,203,158.96	8.8%
Automóviles - 25(22)	17,799.54	18,976.78	17,073.23	21,928.99	22,294.63	26,446.78	21,017.06	19,964.73	165,501.74	0.5%
Gasfitería - 26	223,212.13	258,993.38	270,108.87	303,328.58	368,164.72	383,086.60	307,439.40	191,099.44	2,305,433.12	6.3%
Iluminación - 27(14)	74,828.31	85,753.40	103,529.89	127,854.57	96,821.58	91,673.38	92,140.90	69,413.03	742,015.06	2.0%
Electricidad y Comunicaciones - 27(7/31)	236,299.86	226,606.06	263,667.94	272,212.92	269,957.36	316,574.08	229,271.77	158,624.60	1,973,214.59	5.4%
Jardín - 28(16)	21,292.61	30,168.76	27,815.85	31,036.98	40,080.07	50,698.69	38,367.30	26,140.14	265,600.40	0.7%
Aseo - 28(18)	64,348.11	80,826.14	84,273.99	92,911.72	112,568.49	108,953.46	104,323.52	87,694.31	735,899.74	2.0%
Baño y Cocina - 29	216,675.55	234,468.01	268,506.51	248,325.26	272,553.15	186,522.41	200,707.17	199,180.94	1,826,939.00	5.0%
Puertas & Ventanas - 30	58,055.59	67,257.99	116,308.95	72,761.48	72,160.53	43,944.03	57,846.58	39,131.95	527,467.10	1.4%
Línea Blanca - 32	24,851.32	15,329.51	33,675.64	44,788.93	185,825.65	184,601.32	52,068.54	15,128.74	556,269.65	1.5%
Muebles y Organizadores - 33	117,657.67	181,216.65	115,617.53	189,647.47	164,332.94	122,829.53	127,684.29	124,412.72	1,143,398.80	3.1%
Temporada - 34/58	20,658.10	15,478.92	26,701.51	35,677.92	28,154.16	27,192.72	28,799.11	16,144.00	198,806.44	0.5%
Menaje - 57	1,001.95	370.41	163.56	86.70	252.81	2,938.31	4,142.14	1,209.08	10,164.96	0.0%
Textil - 59	6,279.81	5,451.59	4,952.89	6,699.44	7,330.49	6,412.69	7,150.12	9,118.12	53,395.15	0.1%
Servicios-90	3,074.06	7,052.57	9,392.89	3,438.93	2,121.72	1,569.99	1,721.81	2,686.51	31,058.48	0.1%
TOTALES S/.	3,906,236.06	4,208,951.68	5,183,907.17	4,722,629.00	4,999,873.65	5,226,431.45	4,778,042.35	3,520,978.90	36,547,050.25	