

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DEL
INVENTARIO EN LA EMPRESA BETA SA Y SU IMPACTO
EN EL RESULTADO ECONÓMICO: 2015-2016**

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

AUTOR:

Oscar Teófilo Colchado Caro

Chiclayo, 28 de noviembre de 2017

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DEL
INVENTARIO EN LA EMPRESA BETA SA Y SU IMPACTO
EN EL RESULTADO ECONÓMICO: 2015-2016**

POR:

Oscar Teófilo Colchado Caro

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

C.P.C. Jorge Alberto Garcés Angulo
Presidente de Jurado

C.P. Pedro Cuyate Reque
Secretario de Jurado

Mgtr. Maribel Carranza Torres
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

Dedicatoria

A Dios y a mis padres, por ser apoyo y guía en mí camino, amor y ejemplo permanente, gracias por tantos años de sacrificio.

El Autor

Agradecimiento

A Dios, por la vida y la fuerza que hiciera posible la perseverancia para culminar satisfactoriamente mi carrera.

A mis profesores que con todo su apoyo y orientación nos brindaron a lo largo de nuestra formación lo que nosotros necesitábamos para ser excelentes profesionales.

El Autor

Resumen

El presente trabajo de investigación, desarrolla el tema sobre el control interno de los inventarios en la empresa comercializadora Beta SA, en la ciudad de Chiclayo, periodo 2015-2016; partiendo de la problemática que usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de control interno bien definido, donde muchas veces los objetivos económicos y el cumplimiento de metas son temas desconocidos y en la medida que surgen las necesidades y problemas de tipo administrativo con impacto financiero, es ahí donde se buscan alternativas de solución o mejoras que ayuden a la mejora en la gestión de sus recursos.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha utilizado una metodología de Investigación descriptiva - explicativa para ello se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de datos que permitieron evaluar el sistema de control interno y además se ha recopilado información presentada en los Estados Financieros durante los años 2015-2016 para obtener un análisis y comprensión de la situación financiera y económica y así facilitarnos la propuesta de alternativas y acciones que contribuyan a la mejora en la gestión del inventario para poder comprender la vinculación directa entre las variables de estudio, agregando que la empresa objeto de estudio está dedicada al rubro de abarrotes en donde el manejo de inventario constituye una partida importante de inversión y utilización de los recursos.

Palabras clave: Gestión, Inventario, Resultado Económico, Sistema de control.

Abstract

The present research work develops the topic on the internal control of inventories in the trading company Beta SA, in the city of Chiclayo, period 2015-2016; Starting from the problematic that usually the small and medium companies do not have a well defined internal control system, where often the economic objectives and the fulfillment of goals are unknown subjects and to the extent that the administrative needs and problems arise with Financial impact, it is there where solutions are sought or improvements that help the improvement in the management of its resources.

For the development of the present work a descriptive - explanatory research methodology has been used. For this purpose, different data collection instruments were used to evaluate the internal control system. In addition, information presented in the Financial Statements was collected during the years 2015 - 2016 to obtain an analysis and understanding of the financial and economic situation and thus facilitate the proposal of alternatives and actions that contribute to the improvement in the inventory management to be able to understand the direct link between the study variables, adding that the company object of Study is dedicated to the item of groceries in which the management of inventory constitutes an important item of investment and use of resources.

Keywords: Management, Inventory, Economic Outcome, Control System.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	10
II.	Marco teórico.....	12
	2.1. Antecedentes del tema	12
	2.2. Bases teóricas científicas.....	14
	2.2.1. Sistema de control y gestión de almacén.....	14
	2.2.2. Los inventarios.....	22
	2.2.3. Beneficios de un adecuado control de inventarios.....	30
	2.2.4. Resultado económico	31
III.	Metodología.....	40
	3.1. Diseño de investigación	40
	3.2. Área y línea de investigación.....	40
	3.3. Población, muestra y muestreo.....	40
	3.4. Operacionalización de variables.....	41
	3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
	3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	42
IV.	Resultados y Discusión.....	43
	4.1. Resultados.....	43
	4.2. Discusión.....	64
V.	Propuesta	67
VI.	Conclusiones y Recomendaciones.....	79
	6.1 Conclusiones.....	79
	6.2 Recomendaciones.....	79
VII.	Referencias bibliográficas.....	81
VIII.	Anexos.....	83

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.	41
Tabla 2: Tipo de productos.	47
Tabla 3: Tiempo de atención por pedido.	48
Tabla 4: Clasificación por línea de producto	49
Tabla 5: Relación de productos determinados en soles y porcentajes	54
Tabla 6: Estado de Situación financiera 2015-2016.	57
Tabla 7: Estado de resultados integrales 2015-2016.	58
Tabla 8: Resultados Económicos de la Empresa Periodo 2015-2016.	59
Tabla 9: Cuadro de deficiencias, causas y riesgos	63
Tabla 10: Estrategias de mejora	74

Índice de figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa (2015).....	45
Figura 2: Total de mercadería por clasificación de los productos en S/.....	53
Figura 3: Total de mercadería por clasificación de los productos en %.....	53
Figura 4: Clasificación de productos en soles.....	56
Figura 5: Clasificación de productos en porcentaje.....	56
Figura 6: Rotación de inventarios 2015-2016.....	62
Figura 7: Días de rotación 2015-2016.....	62
Figura 8: Estructura Organizacional	68
Figura 9: Flujograma de recepción.....	77
Figura 10: Estructura almacenamiento.....	78

I. Introducción

Contar con un sistema de control adecuado al tipo de organización, teniendo en cuenta su actividad o giro económico, sus áreas o puntos clave del negocio, permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones, así como facilitar las auditorías tanto de gestión como financieras.

De otra parte, el control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; una empresa donde se implementan controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones, esta su vez generará un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo.

Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de control interno definido, donde muchas veces los objetivos económicos y el cumplimiento de metas son temas desconocidos, en la medida que surgen las necesidades y problemas es donde se buscan alternativas de solución para mejorar en la gestión.

La metodología descrita podrá ser aplicada a todas aquellas empresas que trabajen bajo el mismo esquema de ventas de abarrotes y suministros, independientemente de la zona donde se ubiquen o el tipo de distribución de la demanda.

Esta empresa cuenta con una importante cartera de clientes.

Identificando la necesidad por parte de los clientes de tener un proveedor que pueda abastecerlos en el momento solicitado, y no según la disponibilidad del este; la empresa se diferenció por satisfacer esta demanda.

La empresa dedicada a la comercialización de abarrotes en la ciudad de Chiclayo, cuenta con deficiencias en sus diferentes áreas, siendo por su naturaleza o giro de negocio la más importante sus inventarios, de donde parte la problemática sobre la gestión de los inventarios y como ésta influye en el resultado económico.

Frente a la problemática presentada el problema formulado es ¿Cuál es el impacto de la evaluación del sistema de control de almacenes en el resultado económico de la empresa Beta SA en la ciudad de Chiclayo, periodo 2015-2016?; como objetivos en la presente investigación destacamos, Evaluar el control interno en los inventarios de la empresa Beta y

su impacto en el resultado económico durante los años 2015-2016; y como objetivos específicos: Analizar la información que genera el control de almacén de la empresa, evaluar la gestión de stock de los inventarios, evaluar los resultados económicos de la empresa durante el periodo 2015-2016, proponer medidas de control de almacén para mejorar los resultados económicos de la Empresa.

Finalmente, con la metodología utilizada y los instrumentos de recopilación de datos, consideramos que está investigación sirva de aporte para la empresa Beta SA, donde estamos realizando el estudio y para futuras investigaciones que deseen profundizar sobre el tema desarrollado.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del tema

Al indagar fuentes bibliográficas relacionadas con el presente trabajo de investigación, se han encontrado las siguientes tesis, de las cuales se han revisado y analizado:

Coragua (2016) en su tesis “Sistema de control interno operativo en almacenes, para mejorar la gestión de inventarios en la empresa Agropecuaria Chimú SRL de la ciudad de Trujillo”, concluye:

Un adecuado sistema de control interno operativo en almacenes, influye positivamente, pues al tener una adecuada gestión de almacenes, las áreas de logística y ventas pueden desarrollar de manera más eficiente sus funciones. Así también, el área de contabilidad puede elaborar sus estados basándose en información real y correcta, con ello la gerencia general podrá realizar una correcta toma de decisiones.

Anaya y Sánchez (2016) en su tesis “Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País SAC, para mejorar su proceso de compras y el impacto en su en su rentabilidad, Chiclayo 2016” concluyen:

Con la aplicación del sistema de control interno se logró un mejor manejo en el proceso de compras, y un rendimiento operativo de 0.8% en el año 2014 a 1.9% en el año 2015.

Asimismo, con la aplicación del sistema de control interno, se muestra un efecto positivo en la gestión económica – financiera de la empresa Agro Especies y Frutos del País SAC, esto se refleja en la comparación de los cambios que se hicieron y el análisis de los estados financieros teniendo un aumento en su utilidad neta del 2.93% en el año 2014 a 6.46% para el año 2015.

Tesen y Vásquez (2012) en su tesis “Evaluación de los procesos operativos para establecer las deficiencias y limitaciones en el sistema de control interno en el área de almacén de la empresa molinera en el departamento de Lambayeque, 2012”, concluyeron que:

Después de evaluar los procesos operativos del área de almacén de la empresa en estudio se determinó que el área física no tiene capacidad suficiente para la gran cantidad de productos que se almacenan lo cual dificulta su movilización y manejo, situación que genera un riesgo del deterioro de las existencias.

Charpentier y Sánchez (2013) en su tesis, "Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A & A S.A.C. de la ciudad de Trujillo”, afirma:

Que la implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en el área de almacenes mejoró significativamente la gestión de los inventarios debido a una optimización en los procesos de control de inventarios y en la distribución física de los almacenes.

Zeña (2010) en su tesis “Análisis de la gestión logística y condiciones de los supermercados y tiendas de electrodomésticos de Lambayeque para la instalación de un proveedor logístico de almacenamiento”, concluye que:

En las empresas estudiadas del departamento de Lambayeque existen las condiciones para tercerizar su almacenamiento, además, se sostiene que estarían dispuestos a tercerizar por medio de un proveedor especializado donde brinde todas las garantías necesarias. En el departamento no se conoce de estos servicios logísticos. En otras ciudades han demostrado ser muy eficientes.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Sistema de control y gestión de almacén

Castañeda (2003) sostiene que “Desde el punto de vista de la empresa privada es una unidad orgánica de apoyo o servicios de una empresa comercial o industrial cuya finalidad es abastecer adecuada y oportunamente los materiales.” (p.13).

La gestión de almacenes es un conjunto de funciones relativas al aprovisionamiento y distribución de productos, encuadrados en el área de logística.

La gestión de almacenes ha desarrollado sistemas de trabajo que nos permite generalizar modelos de gestión en sistemas informáticos.

a) La gestión de los stocks y la gestión del almacén

Es primordial diferenciar la gestión del almacén de la gestión de los stocks. Aún si las responsabilidades son fácilmente definibles, las confusiones son muy frecuentes.

Esta diferenciación es necesaria para definir los intercambios y las interfaces y así evitar cualquier redundancia.

b) La gestión de los stocks

Es una función clave en la gestión de la producción. Decide o permite decidir un cierto número de principios estratégicos y tácticos como los siguientes:

- Determinar los artículos que hay que tener en el almacén y en qué cantidades.
- Elegir los modos y plazos de reabastecimiento.
- Optar por una manera de valorar el stock.

La gestión de los stocks es asimismo la encargada de tareas operacionales como las siguientes:

- Grabar todos los movimientos, entradas y salidas.
- Conocer permanentemente el estado del stock (inventario permanente)
- Vigilar permanentemente el nivel de los stocks y compararlo en los puntos de pedidos o de fabricación.

- Comprobar la procedencia de un pedido (todos los artículos del pedido están disponibles).
- Reservar los artículos asignados a un pedido.
- Administrar, de acuerdo con los servicios comerciales, las entregas parciales.
- Administrar, a continuación, los restos que van a quedar.
- Ayudar a elegir la fuente de abastecimiento y realizar los pedidos.

Elegir el tipo de inventario que se efectuará, sobre qué referencias, en qué fecha (inventario en movimiento) y dar las instrucciones correspondientes a la gestión del almacén para lanzar las operaciones de recuento.

En resumen, la gestión de los stocks es responsable del «qué», del «cuánto», del «cuándo» y del «a qué precio».

La gestión de los stocks exige la intervención de la dirección general de la empresa y de las direcciones de marketing, comercial, fabricación y compras.

Para Zapata (2014) afirma que la gestión de stocks (productos almacenados en la organización) es crítico en el funcionamiento de las organizaciones, pues de estos depende el correcto funcionamiento de la organización, tanto para actividades de producción como de abastecimiento de los clientes. En este sentido se requiere conocer con la mayor precisión posible cuanta cantidad de cada referencia debe mantenerse en la empresa, de tal manera que los costos de almacenamiento sean los menores posibles, pero también debe conocerse el momento en que las organizaciones deben adquirir (comprar los materiales) de manera que no haya desabastecimiento en la organización. Es importante tener presente que no solo es necesario tener la menor cantidad de materiales en la empresa por efecto de costos, ya que cuando se tiene un exceso en inventario se incurre en dificultades operativas como tiempos excesivos de búsqueda de materiales, falta de visibilidad de inventario que puede llevar a errores en el conteo y por ende desabastecimiento, además de que tener más cantidades de lo necesario hace más intensivas las operaciones de manutención de la mercancía, generando mayor probabilidad de daño, entre otros elementos negativos de tener stocks en exceso. Tener altos inventarios resulta estratégico para maximizar la agilidad en las entregas y la confiabilidad en la operación en el reparto de mercancías, así mismo, permite lograr altos niveles de servicio al cliente. Al contar con altos inventarios se resuelve la problemática de

agotados y de los pedidos atrasados, es posible lograr la fidelización y evitar incurrir en descuentos como compensación por incumplir la promesa de entrega. Sin embargo los costos de esta estrategia son altos. En caso contrario, tener bajos inventarios resulta estratégico para lograr un impacto positivo en la reducción del costo total de la operación de almacenamiento, en flujo de caja y en el capital de trabajo neto operativo.

c) Intercambios entre la gestión de los stocks y la gestión del almacén

De acuerdo a Los intercambios de informaciones de la gestión de los stocks hacia la gestión del almacén son numerosos y frecuentes. Los principales intercambios de la gestión de los stocks hacia la gestión del almacén son los siguientes:

- Fichero de las entregas esperadas del exterior o de la producción.
- Fichero de los pedidos a ejecutar.
- Información de cambio de estatuto, exención de cuarentena.
- Solicitud de inventario.

Los principales intercambios de información de la gestión del almacén hacia la gestión de los stocks son los siguientes:

- Fichero de las entradas reales.
- Fichero de las salidas ejecutadas.
- Recuento de inventarios.
- Fichero de anomalías: pérdida o destrucción de artículos, no disponibilidad debida a error de inventario, clientes no previstos, litigios, etc.

Control de nivel de stocks del almacén a nivel de existencias, es tener perfectamente controlados los inventarios.

d) Características y beneficios de un sistema de gestión de almacén

- Reducir las existencias en el inventario.
- Aumentar la productividad de trabajo en el almacén.
- Incrementar la exactitud de existencias.
- Reducir costos.

e) Ventajas

- Ratios de productividad de las operaciones.
- Información clara y detallada de stocks.
- Planificación fiable.
- Facilita la toma de decisiones.
- Reducción de costes.
- Fiabilidad del stock a tiempo real.

2.2.1.1. La gestión de los datos técnicos

Cuatrecasas (2012) señala que al igual que un programa de gestión de producción necesita una base de datos técnicos (artículos, gamas, nomenclaturas y medios) a los que pueda recurrir constantemente para el buen funcionamiento, un programa de gestión de almacén debe poseer su equivalente. Este apartado enumerará los principales datos útiles.

a. La configuración del almacén

En primer lugar, el programa deberá poder configurarse fácilmente para registrar las características físicas del almacén. Así, deberán conocerse:

- Los diferentes edificios si es el caso.
- Las diferentes zonas funcionales de estos edificios: zonas de retención, zonas de salida, stock de masa, stock de consumo, etc.
- La asignación de estas zonas a los diferentes tipos de productos y a las diferentes clases de rotación.
- La morfología de estas zonas: pasillos, altura de almacenamiento, tamaño y peso máximos admisibles de los alveolos.
- El modo de localización asociado a la utilización de sistemas automáticos de identificación.

b. Los medios

Como en todo programa de planificación, un fichero reagrupará los datos técnicos que afecten a los medios. Estos datos serán necesarios para designar qué equipos serán los adecuados para realizar las tareas. Estos datos constarán principalmente de:

- Un estatuto: Disponible o no; una carretilla puede estar momentáneamente averiados o en mantenimiento.
- Una asignación a un tipo de actividad: Preparación o traslado, quizá no todas las carretillas tienen los mismos equipos.
- Una pertenencia a una zona si existen varias en el almacén.
- Una capacidad: altura de levantamiento o capacidad de carga.
- Indicadores de rendimientos o de tiempos operacionales para calcular eventualmente los tiempos necesarios para efectuar las tareas que le son confiadas.

c. Los artículos

- El fichero «artículos» debe comprender para cada uno de ellos:
- La referencia.
- La indicación del lote, si es necesario.
- Las zonas donde el artículo puede ser almacenado.
- Las cantidades almacenadas.
- Los emplazamientos en los que este artículo está actualmente en stock.
- La clase de rotación de la referencia.
- La capacidad de los envases estándar.
- El apilamiento de estos envases, en cuántos niveles.

Los volúmenes, a fin de determinar emplazamientos particulares de almacenamiento y los artículos de envasado para el envío.

- Los pesos, para elegir un tipo de almacenamiento.
- Las fechas de entrada.

- Las fechas de caducidad o de controles periódicos obligatorios.
- Las fechas de salida, para el rastreo.

d. Los transportistas

Los diversos transportistas serán clasificados según:

- Sus zonas de actividad y los horarios de salidas correspondientes, lo que será útil para tener en cuenta las prioridades en las preparaciones de artículos.
- Sus condiciones tarifarias, para efectuar la pre facturación.

2.2.1.2. La gestión de las entradas en el almacén

El sistema informático posee, ahora, su base de datos técnicos y sabe administrar la actividad del almacén; veamos, en este punto, de qué se ocupará el sistema informático cuando se inicien los flujos físicos, es decir, las entradas en el almacén.

- **Las entradas procedentes de la producción**

Si el almacén se ha previsto para almacenar productos terminados fabricados en el mismo local, los programas de gestión de almacén podrán dar a conocer con antelación, lo que permitirá al responsable del almacén prever su volumen de trabajo.

Esto hará posible también el control por comparación de la entrega real y la entrega prevista. El traslado físico entre el taller de producción y el almacén puede estar mecanizado por transportadores automáticos o puede ser realizado por carretilleros. La solución adoptada influirá en la elección del lugar y del momento en que se transfieran las responsabilidades.

Además, cuanto antes se declare que la mercancía está disponible para el almacén, antes podrá enviarse a los clientes. En algunos casos podrá evitarse o reducirse el agotamiento de existencias. En algunos casos también, los productos no precisarán entrar y salir de los equipos de almacenamiento, serán dirigidos inmediatamente hacia una zona de retención o hacia los muelles de envío.

- **Las devoluciones**

Aunque la mayoría de almacenes sólo aceptan la devolución de mercancías si existe un acuerdo anterior, estas llegadas, aunque sean poco frecuentes, exigen siempre tratamientos especiales.

Puede tratarse de una entrada pura y simple en stock (error en las referencias solicitadas o en las referencias enviadas). En ese caso, se hace necesario retroceder las informaciones hacia la gestión de los stocks para una puesta al día y hacia el servicio comercial para generar un «haber» en el cliente.

No obstante, si hay devolución, lo más frecuente es que haya habido conflicto: los productos han podido ser dañados en el transporte de ida o presentan un defecto de calidad. Cada caso particular exige un examen, un peritaje, una actualización de los documentos comerciales, contables y de gestión, y a veces un nuevo envío.

- **La asignación de las direcciones de almacenamiento**

La mitad de las ganancias de productividad aportadas por la informatización de la gestión del almacén vienen de esta función. La asignación de una dirección de almacenamiento para un producto que entra en almacén se realiza a partir de varios criterios.

- **Asignación dependiendo de la clase de producto**

Determinada clase de producto puede ser asignada a un edificio en particular o a una zona determinada. Eso es válido para los productos peligrosos, que precisan condiciones de almacenamiento especiales, para los productos farmacéuticos, para los productos que deben permanecer en un lugar fresco (como yogurt, leche, etc.). Algunos almacenes colocan en la parte más alta de los estantes los productos «volátiles», como el alcohol y el tabaco, con el fin de reducir el riesgo de que se produzcan sospechosas reducciones de stock.

La localización de los artículos puede depender también de sus características físicas, peso o volumen, que los destinen a emplazamientos precisos.

- **Asignación por el tipo de rotación**

En el interior de una zona, la elección de un emplazamiento dependerá del tipo de rotación del artículo; se guardará lo más cerca posible de la salida para minimizar los tiempos totales de desplazamiento.

- **Asignación a partir de los artículos vecinos**

La optimización de la toma de las cargas puede llevar a almacenar ciertos productos juntos o, al contrario, separados. En el primer caso, puede ser interesante agrupar artículos que normalmente van juntos o que son opciones posibles de la referencia principal.

En el segundo caso, para evitar la fácil confusión por parte del almacenero encargado del «picking», se puede querer separar artículos que se parecen y cuya referencia sólo se diferencia por un sufijo.

- **La entrega inmediata**

Un agotamiento de existencias que haya llevado a retrasar una entrega, o el pedido urgente de un producto que en principio estaba destinado al stock, pueden dictar la decisión de que los artículos en cuestión transiten sin entrar físicamente en stock. El programa deberá poder contemplar este tipo de tratamiento excepcional.

- **Completar un pedido retenido**

Pedidos importantes y especiales, para la exportación por ejemplo, requieren tratamientos particulares. Generalmente, como la preparación de estos pedidos es larga y viene a sumarse a la de los pedidos habituales, empezarán a prepararse aunque todos los artículos no estén todavía disponibles.

2.2.1.3. La gestión de los movimientos internos

El almacén, aunque está a merced de numerosas contingencias para la entrada de productos, es totalmente dueño de los movimientos internos. Para que la persona que se responsabiliza de que la carga quede lista pueda sacar partido de esta autonomía, es preciso que el sistema informático conozca las tareas correspondientes a fin de que puedan ser planificadas. Entre los movimientos que hay que realizar pueden citarse:

- La puesta en stock a partir de los muelles de llegada, de las zonas de control, de las zonas de cuarentena, etc.
- Los traslados del stock de masa hacia las zonas de carga.
- La reorganización del stock.
- Los controles periódicos.
- Los inventarios en movimiento.
- Los controles periódicos

Algunos tipos de artículos no tienen una fecha precisa de caducidad, pero deben ser objeto de exámenes o de análisis a intervalos regulares. En general, estas operaciones no se

fijan para hoy ni para la semana próxima. Esta oportunidad se aprovechará para regularizar la carga del almacén.

2.2.2. Los inventarios

2.2.2.1. Definición

Laveriano (2010) define al inventario como el registro documental de los bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización (materias primas, productos en proceso y productos terminados).

El inventario consiste en una enumeración precisa de lo que contiene el almacén.

Esta operación es indispensable en las sociedades que deben saber con precisión de qué disponen; viene asimismo impuesto por la ley en las profesiones que tienen una actividad comercial, al menos una vez por año.

El inventario puede realizarse de varias maneras.

2.2.2.2. El inventario intermitente

El inventario intermitente consiste en movilizar una parte del personal y contabilizar todo lo que existe en el stock. Eso significa parar la actividad de la empresa durante ese período. Las cantidades que se obtienen en el momento se compararán con los valores de los ficheros. Cuando los números concuerdan, todo va bien. Cuando hay discordancia, se habla de «desviaciones de inventario» y se realiza un segundo recuento. Esto es frecuente, ya que el inventario físico es una operación engorrosa y, por consiguiente, fuente de numerosos errores. Si los recuentos dan el mismo resultado se considerarán válidos.

Las causas de las desviaciones reales son múltiples: errores en las cantidades de entrada, errores en las cantidades cargadas, artículos deteriorados durante su paso por el almacén, descuentos desconocidos, errores, etc.

El uso de la identificación automática hace que este inventario sea infinitamente más rápido y más seguro.

2.2.2.3. El inventario permanente

El inventario permanente, también llamado «inventario informático», consiste en contabilizar permanentemente las entradas y las salidas; permite así conocer el stock de que se dispone. Hoy todos los stocks se administran de este modo, lo que, por supuesto, no excluye las desviaciones citadas anteriormente.

2.2.2.4. El inventario en movimiento

El inventario en movimiento consiste en confrontar a lo largo del año el recuento físico y el recuento real. Cada día o cada semana, el almacén contabilizará cierto número de referencias. Esto puede hacerse cuando los ficheros informáticos o los estantes están a cero.

Salvo incidente o accidente particular, iniciar una operación de inventario es responsabilidad de la gestión de los stocks, aunque sea el personal del almacén el que realice los recuentos físicos.

2.2.2.5. Características y análisis del inventario

Es necesario realizar un análisis de las partidas que componen el inventario.

Debemos identificar cuáles son las etapas que se presentaran en proceso de producción, las comunes o las que se presenta en su mayoría son:

- Materia Prima.
- Productos en proceso.
- Productos terminados.
- Suministros, repuestos.

En caso se materia prima, esta es importada o nacional, si es local existen problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento. La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste de tiempo de rotación, tiene seguro contra incontinencias, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios. Correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tal seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos

meses de ventas mantienen en materia prima, productos en proceso y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada. Áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o finanzas, etc. Como se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada. Tecnología empleada.

Naturaleza y liquidez de los inventarios, características y naturaleza del producto, características del mercado, canales de distribución, analizar la evolución y la tendencia.

2.2.2.6. Tipos de conteo para existencias físicas

Para empezar la toma de inventario, es necesario realizar el conteo de existencias físicas de los artículos, dicho conteo puede realizarse de dos maneras:

a. Conteo de existencias de forma manual

Para realizar el conteo de existencias físicas de forma manual se debe:

- Imprimir el reporte auxiliar para la toma de inventario.
- Reparta las hojas entre las personas que contarán el inventario.
- Las personas que contarán los artículos, deberán anotar las existencias de cada artículo.

b. Conteo de existencias con lectora portátil

También puede realizar el conteo de existencias y almacenamiento en una lectora portátil, con la ventaja que la identificación del producto es usando el código de barras.

Para realizar el conteo de existencias usando una lectora portátil:

Ejemplo:

- Este proceso varía para cada modelo de lectora.

Para cada artículo:

- Pase por el escáner el código de barras.
- Escriba la existencia del artículo usando el teclado de la lectora.
- Al terminar descargue la información de la lectora en un archivo de texto.

c. Método PEPS

Buker (2005) señala que bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercaderías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercaderías vendidas, a eso se sabe el nombre de primeras entradas, primeras salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente.

En cualquiera de los métodos las compras no tienen gran importancia, puesto que estas ingresan al inventario por el valor de compra y no requiere procedimiento especial alguno. En el caso de existir devoluciones de compra, estas se hacen por el valor que se compró al momento de la operación, es decir se le da salida del inventario por el valor pagado en la compra. Si lo que se devuelve es un producto vendido a un cliente, este se ingresa al inventario nuevamente por el valor en que se vendió, pues se supone que cuando se hizo la venta, esos productos se les asignó un costo de salida según el método de valuación de inventarios manejado por la empresa.

d. Ubicación de las existencias

Almacenar productos o materiales obliga al personal a conocer en cualquier momento el lugar donde se encuentra cada uno de los artículos sin tener para ello, que recurrir a la memoria o a recordar donde se puso cada artículo cuando ingreso.

Sin embargo, se recurre a la memoria especializada de los productos pequeños y con mayor variedad recordando donde se puso cada artículo cuando ingresa al almacén.

e. Códigos de ubicación

La codificación es indispensable para la buena administración de un almacén de materiales así como de productos terminados listo para la venta. Todo artículo debe tener un nombre y un número que sirve de identificación en todas las áreas.

2.2.2.7. La gestión de las salidas

El apartado anterior ha permitido ver cómo el programa de gestión del almacén podía ayudar en la preparación de pedidos. Una vez preparados, deben salir del almacén y dirigirse al local del destinatario. Este apartado examinará los diferentes servicios que puede ofrecer el sistema informático.

- **Consolidación de los envíos**

Se trata de un trabajo importante que exige tiempo y espacio; conviene, pues, reflexionar sobre ello seriamente. Algunos mayoristas piden que las líneas de pedidos se envasen por separado ya que cada una está destinada a un cliente final diferente. Con este procedimiento se evitan hacer el paquete ellos mismos. Pero lo más frecuente es que sea necesario reforzarlos.

- **El reagrupamiento de líneas y pedidos**

El reagrupamiento de todas las líneas de un mismo pedido puede venir impuesto por la naturaleza de los artículos o exigida por el cliente, que no desea hacer el reagrupamiento él mismo y que quiere estar seguro de que recibirá todos los artículos simultáneamente. Puede venir estimulado por las tarifas del transportista, que tendrá que hacer más manipulaciones. Reunir los diversos pedidos de un mismo cliente puede responder a idénticas motivaciones.

- **El reagrupamiento por destinos**

Reagrupar los envíos destinados a una misma región permite obtener tarifas de transporte que justifiquen a veces invertir en máquinas de clasificación. Esto sólo es válido para los envíos en grandes cantidades. A veces se ponen en práctica soluciones mixtas, como el reagrupamiento, por grandes destinos, de líneas de pedidos separadas.

El sistema informático facilitará las clasificaciones y los controles generando la identificación automática.

- **Controles**

Es evidente que cuantos menos reagrupamientos por líneas o por pedidos existan, más difíciles serán los controles y más tentador será automatizarlos. En efecto, los diversos elementos de un pedido tienen todas las posibilidades de prepararse en lugares y tiempos diferentes.

- **El control del peso**

El control automático del peso final del paquete. El sistema informático calcula el peso teórico del paquete a partir de los elementos de su base de datos: peso de los artículos y peso del envase. Compara, en tiempo real, este peso con el peso real medido por una báscula electrónica a la que está conectado. Este eficaz método, poco costoso y utilizado con frecuencia, no permite, sin embargo, descubrir si se ha producido alguna confusión entre 2 artículos de peso comparable.

- **Embalaje**

Si es preciso embalar los artículos antes del envío, o incluso sólo algunos de ellos, el sistema de gestión del almacén será el encargado de definir el envase requerido. En las grandes instalaciones donde se justifica la automatización, se puede pedir al sistema informático que dirija directamente las operaciones de confección y encolado de los fondos de los cartones mediante una conexión directa con las máquinas.

El embalaje cubre también la carga en el palet y en ese caso la gestión del almacén deberá controlar los palet. En caso contrario, se deberán identificar los palet prisioneros y actualizar su estado poniéndolo al día. Los palet destinados a salir del almacén, tanto si son propiedad del almacén como si pertenecen a una comunidad, deberán contabilizarse.

- **Etiquetaje**

La generación de las etiquetas de envío deberá hacerse en el puesto de embalaje después de identificar el pedido. Eso es válido para todos los envases: cartones, palet, contenedores, etc.

Estas etiquetas a veces deben responder a exigencias muy estrictas de los clientes destinatarios.

El sistema de gestión del almacén debe encargarse de la edición de las diferentes etiquetas.

- **Zonas de retención**

En los almacenes de cierta importancia, el programa puede gestionar las zonas de retención. A cada contrato que lo precise le asignará una zona de retención con una superficie acorde a las necesidades, como se realiza en la asignación de los lugares de almacenamiento. Cuando el pedido salga, la zona, tras la validación de los almaceneros, quedará libre.

- **La anulación de un pedido tardío**

Obtener procesos informáticos complejos para funciones normales es relativamente fácil; sin embargo, encontrar un proceso satisfactorio para los casos anormales es mucho más raro. Conviene ser sensatos y estar extremadamente atentos en el momento de realizar el análisis funcional (tenta decir análisis disfuncional).

En este contexto debe tratarse la anulación de un pedido cuando ya está programado, incluso en curso de preparación o ya preparado. Admitir una anulación de este tipo debe ser fácil y las reacciones deben ser rápidas. El registro, por un responsable del almacén, debe ser único; como se ha visto numerosas veces, no debe tener que intervenir en múltiples ficheros para que éstos queden actualizados. Las operaciones que aún no se hayan efectuado deberán ser interrumpidas o anuladas; los artículos, devueltos al stock, y la facturación y la prefacturación del transporte, anuladas.

- **Gestión de las cargas**

Si es necesario se puede pedir al sistema informático que diseñe un plan para cargar los camiones. Si éstos deben hacer entregas a diversos clientes en una misma ronda, los pedidos destinados al cliente que sea servido el último deben cargarse primero al fondo del vehículo, y así sucesivamente con los siguientes.

- **El control**

La carga en los vehículos puede dar lugar a un último control. Este control pueden efectuarlo simultáneamente el almacenero y el transportista. En efecto, aunque no haya transferencia de propiedad, hay transferencia de responsabilidad. Esta operación se verá facilitada en gran medida por la utilización de la identificación automática y evitará cierto número de conflictos posteriores.

- **Generación de los documentos de envío**

Tras los últimos controles, se deberá editar los documentos que acompañarán al envío, que pueden ser:

Los albaranes de envío (o albaranes de entrega), documentos que el transportista deberá firmar al margen; estos documentos pueden afectar a los envíos de varios vehículos y de alguna manera formalizan una transferencia de responsabilidad; estos documentos a veces pueden entregarse, ventajosamente, en soporte magnético.

Los albaranes de envío que acompañan a los paquetes y que deben entregarse a los destinatarios.

Los recibos de transporte, en papel, deben hacerse delante del transportista; son recibos de recepción y deben ser firmados por los destinatarios.

El documento para que el chófer pueda efectuar sus propios controles; puede servirle en caso de accidente.

Los cálculos para el pago de las pólizas fiscales se realizarán en este proceso.

- **La prefacturación**

Algunas plataformas personalizadas completas permiten grabar las condiciones tarifarias de los transportistas habituales de la sociedad. Esto ayudará a resolver 2 tipos de problemas diferentes: la simulación y la comprobación.

- **La función de simulación**

La coincidencia de las condiciones de facturación y de las características de los pedidos (destinos, pesos y volúmenes) permite calcular los precios que propondrían los proveedores catalogados.

Si recurrir a la competencia es la regla habitual de la sociedad para cada envío o para envíos de un tipo en concreto, el sistema informático evita violentar inútilmente a los transportistas, al tiempo que permite elegir al prestatario cuya red o cuya localización de los locales conducen a los mejores precios.

- **La función de comprobación**

El desarrollo del mismo sistema, pero para el único transportista elegido, permite conocer, con anterioridad, el importe de la factura que se recibirá posteriormente.

La comparación del importe previsto y del importe presentado hace muy fácil y muy rápido el control de las facturas.

- **Las salidas excepcionales**

Cualquiera que sea la calidad del estudio de diseño del almacén, siempre se producirán casos excepcionales para los que no se habrán previsto soluciones. Por otra parte, no sería

sensato solicitar estudios especiales que raras veces se utilizarían; esto hubiera recargado inútilmente el programa y hubiera aumentado los costos.

En contrapartida, la plataforma personalizada debe llevar consigo la activa de un proceso de desarrollo que, aun estando bloqueado por una consigna, autorice registros imprevistos y actualizaciones cómodas.

2.2.2.8. Tipos de Almacén

Laveriano (2010) señala los tipos de almacenes, éstos son:

- Almacenes Industriales
- Almacén de materia prima. Productos que intervienen directamente en la composición de los productos terminado
- Almacén de productos semielaborados. Los que han sufrido algunos cambios
- Almacén de productos terminados. Destinados al almacenamiento de productos para ser entregados a los clientes
- Almacén de aprovisionamiento en general. Productos que intervienen indirectamente en la fabricación
- Almacén de distribución. Destinados a almacenar o vender artículos, productos, colocados a disposición del vendedor.

2.2.3. Beneficios de un adecuado control de inventarios

Asimismo, tener un adecuado control de inventarios, habla de una empresa eficiente. Entre los principales beneficios podemos mencionar:

- Información exacta que será útil para aprovisionamiento de productos sin excesos y sin faltantes.
- Ahorro y reducción de tiempo y costos, durante el proceso de aprovisionamiento.
- Preparar planes de aprovisionamiento de acuerdo con la planificación de producción y ventas.
- Detectar y gestionar los materiales obsoletos o con poco movimiento.

2.2.4. Resultado económico

2.2.4.1. Concepto:

Para Sánchez (2002) en base a la Igualdad Patrimonial a un momento determinado, el valor económico del patrimonio resulta del valor económico del Activo menos el valor económico del Pasivo y luego de transcurrido un ejercicio económico, habrá una nueva lectura del Patrimonio. Por consiguiente, se tienen lecturas del valor del Patrimonio, en dos momentos distintos, una al comienzo del ejercicio económico y otra posterior, a su finalización.

Si se compara el valor del Patrimonio al finalizar el ejercicio económico, con el valor del Patrimonio al inicio, existirá, seguramente, una diferencia cuantitativa entre ambos patrimonios, producto de los cambios cuantitativos de los Activos y Pasivos habidos durante el ejercicio.

De esta manera, excepto que existan aportes adicionales o retiros de los propietarios, existirá ganancia o superávit si el Patrimonio final es mayor al Patrimonio inicial; y una pérdida o déficit si el Patrimonio final es menor al Patrimonio inicial.

De esta forma se conoce el resultado económico de un ejercicio determinado, pero no las causas del mismo, es decir cuáles fueron las operaciones o hechos que produjeron los aumentos o las disminuciones del patrimonio.

En conclusión, los resultados económicos son la variación de los fondos propios de una entidad, producida en determinado período como consecuencia de sus operaciones. Este resultado se determina considerando la diferencia entre los ingresos y los gastos producidos en el período de referencia.

2.2.4.2. Rentabilidad

Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección

entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

- **Los Estados Financieros y la Rentabilidad Contable**

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo.

Coello (2015) establece que los estados financieros tienen como principal objetivo dar a conocer la situación económica y financiera además de los cambios que experimenta una respectiva empresa en una misma fecha o durante un periodo determinado. A su vez, los estados financieros deben proveer información sobre el patrimonio del emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan, para, de esta forma, facilitar la toma de decisiones económicas por parte de la gerencia.

Frente a ello tenemos que observar algunos principios y técnicas que permiten analizar e interpretar la información económica y financiera de la empresa en un periodo determinado y realizar una estimación sobre su situación y los resultados futuros; asimismo seleccionar la información relevante, interpretarla y establecer conclusiones.

Ricra (2013), señala como técnicas de análisis de información financiera y económica, el análisis horizontal, el análisis vertical y los ratios financieros.

- **El análisis horizontal**

Este tipo de análisis lo que busca es analizar la variación absoluta o relativa que ha sufrido las distintas partidas de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Esto es importante para saber si se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado. También permite saber si el comportamiento de la empresa fue bueno, regular o malo, analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de

trabajo y muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.

- **El análisis vertical**

Este tipo de análisis consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros con referencia sobre el total de activos o total patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados. Se obtiene una visión panorámica de la estructura del estado financiero, muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado, controla la estructura porque se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas, evalúa los cambios estructurales y las decisiones gerenciales.

- **Ratios Financieros**

Nos permiten medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa y son comparables con las de la competencia.

Matemáticamente, un ratio es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros que buscan tener una medición de los resultados internos y externos de una empresa, proveen información que permite tomar decisiones acertadas.

Se clasifican en: Índices de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

- a) Rendimiento sobre la inversión**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \%$$

b) Utilidad activo

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

$$Ut. Activo = \frac{Ut. \text{ antes de intereses e impuestos}}{Activo} = \%$$

c) Utilidad ventas

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de activos.

$$Ut. Ventas = \frac{Ut. \text{ antes de intereses e impuestos}}{Ventas} = \%$$

d) Rotación de los Inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

- **Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:**

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de inmovilización de inventarios:

$$Rotación \text{ de inventarios} = \frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}} = \text{días}$$

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{veces}$$

e) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar.

El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

f) Período de cobros o rotación anual:

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

• **Período de cobranzas:**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

g) Rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$\text{Rotación de caja bancos} = \frac{\text{Caja y bancos} \times 360}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

h) Rotación de Activos Totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \text{veces}$$

i) Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o patrimonio}} = \%$$

j) Rentabilidad sobre las ventas (ROS)

Esta razón mide la efectividad de la gerencia de ventas ya que muestra su capacidad para hacer cumplir la misión de la empresa. Si a los ingresos operacionales se les compara con el motor de una máquina, se dice que la rentabilidad sobre ingresos es la medida de eficiencia de ese motor.

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Ventas}}$$

k) Rentabilidad sobre activos (ROA)

Conocida también con el nombre de rentabilidad económica, se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el total de activos.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta} * 100}{\text{Total activos}}$$

- **Análisis de la rentabilidad.**

Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.

Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

- **Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad**

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

Las magnitudes, cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.

Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.

En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.

Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

- **Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

- **La rentabilidad económica**

Ccaccya (2015), señala que 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 rige en un 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.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

- **Cálculo de la rentabilidad económica**

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado, el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$R.E = \frac{\textit{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\textit{Activo total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

III. Metodología

3.1. Diseño de investigación

La Investigación es un trabajo de tipo Aplicado-No Experimental orientado básicamente a minimizar y resolver problemas de control interno en los inventarios de la empresa BETA SAC.

Asimismo, el enfoque en el cuál se encuentra circunscrito es Mixto porque desarrolla variables de tipo Cualitativo y Cuantitativo.

Su alcance es de tipo descriptivo – explicativo, porque recopilaremos información acerca de las variables de estudio sin alterar su desarrollo o manipulación de las mismas.

3.2. Área y línea de investigación

Área de investigación: Ciencias sociales

Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social

3.3. Población, muestra y muestreo

La población está representada por la empresa Beta cuya actividad pertenece al sector comercial ubicada en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

La muestra para el estudio a realizar está representada por el Área de Almacén, tomando en consideración todos sus procesos y personal involucrado a fin de recopilar información útil para el desarrollo y presentación de resultados. El número de trabajadores que pertenecen al área de almacén son 4 personas.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1:

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Sistema de control y gestión de almacén	El conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad.	Son las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad, con la finalidad que la gestión de los recursos, se efectúen correcta y eficientemente.	a.- Implementación	Influencia
			b.- Procesos	Objetivos
			c.- Eficiencia	Estrategias
Desempeño Laboral	Es la actitud del colaborador frente al trabajo realizado, está basada en los valores.	El desempeño laboral se refiere al cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.	a.- Planificación	Plazos
			b.- Capacitación	Desempeño actividades
			c.- Objetivos	Presentación de informes

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizará el método empírico ya que aborda la realidad de los hechos que son observables, cuantificables y medibles. Este método se desarrollará con el objetivo de obtener información numérica acerca de un fenómeno, donde se compararán magnitudes medibles conocidas.

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de información serán las siguientes:

- **La Observación:** La investigación se apoyó de esta técnica para recolectar datos que permitan registrar, de una forma metódica y sistemática, el comportamiento de un objeto. El objetivo más inmediato de esta técnica es el de describir dicho comportamiento, y así poder analizarla mediante las herramientas necesarias.

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar son:

- **Análisis documental:** Basado en la información relacionada a los estados financieros de los periodos 2015 y 2016.
- **Entrevista:** Se aplicó la entrevista a los colaboradores pertenecientes al área de almacén y al gerente de la empresa, con la finalidad que nos indiquen su punto de vista sobre los procesos existentes.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

- **Análisis descriptivos de los resultados.** En el desarrollo de presente trabajo se utilizó una metodología descriptiva en base a toda la información recopilada de la empresa en estudio.
- **Técnicas de Procesamiento.** Todos los resultados y presentación de la información fueron procesada de manera computariza utilizando os diferentes programas de Windows.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción general de la empresa de abarrotes

El propósito de este capítulo es presentar una descripción del entorno donde se realiza la investigación, para conocer la situación de la empresa, las variables que intervienen en su desempeño y entender la necesidad de evaluar un sistema de control de inventarios.

Como inicio, es conveniente presentar los orígenes y las principales variables que integran a esta empresa, para posteriormente realizar una evaluación de los procesos que se relacionan directamente en la actividad del control de inventarios.

4.1.2. Antecedentes

La empresa dedicada a la comercialización de abarrotes en la ciudad de Chiclayo fue constituida en julio de 2005 como una Sociedad Anónima (SA)

Esta empresa cuenta con una importante cartera de clientes, conociendo la necesidad de los mismos de tener un proveedor que pueda abastecerlos en el momento que lo requieran, y no según la disponibilidad de sus proveedores, la empresa se diferenció por satisfacer esta necesidad.

Algunos años después, la empresa empezó a captar clientes como restaurantes, hoteles, industrias, entre otros. También de esta manera pudo aperturar una sucursal.

4.1.3. Sistemas de Control Actual del Almacén

La empresa dedicada a la comercialización de abarrotes en la ciudad de Chiclayo, cuenta con deficiencias en sus diferentes áreas, pero su área más importante es la de ALMACÉN.

Esta empresa no cuenta con procesos de almacenamiento por la que compra mercadería algunas veces teniendo el stock suficiente, lo que ocasiona gastos innecesarios. Asimismo, tiene mermas incluso hasta desmedros, por no tener un control de existencias.

En algunas ocasiones deja de vender por no ofrecer productos que tiene en stock, lo que incurre en menos ventas.

Al momento de ver sus resultados económicos no obtiene lo deseado.

El personal no tiene una función específica, por lo que dificulta al momento de toma de decisiones frente a situaciones que se presentan, adicionalmente a eso, los colaboradores no están bien capacitados en atención al cliente, y en las funciones que realizan.

No cuenta con un área de contabilidad, ni un área administrativa que apoyen al manejo de la empresa.

La empresa cada día crece más y se ve en la necesidad de poder cubrir todas estas situaciones que no dejan ver el resultado real, y así poder tomar nuevas decisiones y mejoras para la empresa y sus colaboradores.

Mediante el recorrido para evaluar la situación actual en la que se encuentra el área de almacén de la empresa en estudio, se pudo determinar más aspectos negativos que positivos que logran conformar el estado actual del almacén. Durante la observación directa, se identificó lo siguiente:

- **Filosofía de Gestión**

La empresa no cuenta con una filosofía de gestión bien definida, es decir no tienen establecida las políticas, objetivos ni metas, que permita evaluar el desempeño. Cabe destacar, que en cuanto a normas y procedimientos la empresa tampoco posee un manual o estrategias que definan los métodos de trabajo.

Es importante resaltar, que la empresa en estudio carece de otros tipos de documentación y formatos que son de vital importancia para el desarrollo de la gestión dentro de la empresa, entre ellos puede mencionarse los formatos de entrada y salida de mercaderías del almacén, de recepción del material entre otros.

- **Distribución física del almacén**

El almacén de la empresa en estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo, cuenta con tres colaboradores (03), estantes posicionados alrededor de ello. Cabe destacar, que previamente no se estudió si la ubicación era la más idónea; existen materiales y/o estantes que obstaculizan el libre acceso a varios de ellos y en algunas repisas de los estantes no existe el mejor aprovechamiento del espacio y se observa que es necesario distribuir las mercaderías de manera que se encuentren al alcance del personal que los requiera sin tener que realizar un mayor esfuerzo.

Actualmente, no se cuenta con un plano del almacén que permita visualizar la distribución anteriormente descrita.

- **Organigrama**

El siguiente organigrama constituye la expresión de la estructura de la organización, la división de funciones, nivel jerárquico y responsabilidad de los canales formales de la comunicación entre las diversas partes de la empresa.

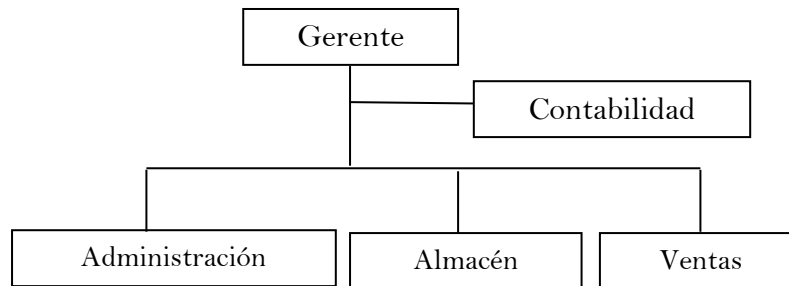


Figura 1: Organigrama de la empresa (2015)

Fuente: Elaboración propia

- **Visión**

Consolidar la excelencia en el servicio a nuestros clientes y así poder llegar a ser la empresa líder en el rubro de abarrotes en la ciudad de Lambayeque.

- **Misión**

Brindar un servicio con calidad y responsabilidad en la distribución de abarrotes dentro de un marco legal, social y desarrollo sostenible que permita la superación organizacional en beneficio de los clientes, proveedores, y asociados de la empresa.

4.1.4. Análisis de la información que genera el control de almacén de la empresa.

Indicador: Tasa de abastecimiento de pedidos (o Porcentaje de los pedidos que se surten correctamente)

Este indicador se define como el porcentaje de todos los pedidos de los clientes realizados a una fuente de distribución durante un período determinado y que se surten correctamente en términos de los artículos y las cantidades de esos artículos.

$$100 \times \frac{\text{Número de pedidos surtidos correctamente}}{\text{Número total de pedidos}}$$

Este indicador puede calcularse para cualquier establecimiento que procese solicitudes y provea suministros a instalaciones de niveles inferiores. Puede medirse para cualquier período pero, por lo general, se usa un año. Un pedido se define como uno o más productos solicitados formalmente de una fuente única en un momento dado. El pedido se surte correctamente cuando los artículos y las cantidades abastecidas son exactamente los mismos artículos en las cantidades pedidas.

La empresa en estudio se mantiene en el mercado frente a las grandes empresas por el motivo que tiene una política de diferenciación al abastecer de productos que no se consiguen fácilmente en el mercado ni en el tiempo que se requiere; así mismo, de todos los pedidos que se realizaron en el año 2015 el 100% fueron atendidos. Esto se debe a que la empresa abastece a un promedio de 15 clientes en el mercado de Chiclayo, los cuales están conformado por empresas reconocidas (restaurantes, hoteles, industrias, entre otros).

No obstante, pese a que las órdenes de pedido son atendidas en su totalidad más adelante vamos a determinar los plazos en que son atendidos y algunos problemas frecuentes que se presentan a razón de una falta de control en sus inventarios.

Tabla 2:*Tipo de productos*

ACTIVIDAD	TIPO DE PRODUCTO	CANTIDAD DE PEDIDO AL MES (VECES)	TIEMPO TOTAL DE ESPERA (DÍAS)	TIEMPO TOTAL DE RECEPCIÓN (MINUTOS)
PEDIDO POR PRODUCTO	PRODUCTOS DE PANADERÍA	2	3	30
	PRODUCTOS SECOS	3	6	45
	PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN BÁSICO	4	4	60
	PRODUCTOS QUÍMICOS	2	2	30
	PRODUCTOS ORIENTALES	2	4	30
	LICORES	3	3	45
	CONDIMENTOS	3	3	45
	LIMPIEZA	2	2	30
	MENESTRAS	3	6	45
	PRODUCTOS LÁCTEOS	4	4	40
	CUIDADO PERSONAL	3	3	30
TOTAL		31 VECES	40 DIAS	430 MINUTOS

Fuente: Elaboración propia

De las observaciones realizadas en la empresa en estudio hemos podido determinar lo siguientes datos:

De acuerdo los productos que solicitan los clientes los pedidos son abastecidos en determinados días, así mismo, los productos con los que no cuenta esperan entre 2 a 6 días para tenerlos en el almacén y así despachar sus clientes, generando en la mayoría de los casos cierto malestar en los clientes puesto que los productos son requeridos por su alta demanda en el mercado.

Tabla 3:*Tiempo de atención por pedido.*

ACTIVIDAD	BÚSQUEDA DE PRODUCTOS EN ALMACÉN	EMBALAJE	FACTURACIÓN	ENTREGA
ATENCIÓN POR PEDIDO	50 MINUTOS	30 MINUTOS	30 MINUTOS	40 MINUTOS

Fuente: Elaboración propia

De las observaciones realizadas cuando la empresa cuenta con todos los pedidos en el almacén el tiempo máximo de despacho es de 150 minutos, determinando así que el tiempo de facturación es demasiado alto al igual que el tiempo en entrega. Aquí las razones que entran a tallar es básicamente el deficiente mecanismos de despacho pese a que es un servicio que la empresa pone a disposición de su cliente; y por otro lado se asocia el desorden en cuanto a la ubicación de los inventarios dentro del almacén.

4.1.5. Evaluar la Gestión de stock (flujos de entradas y salidas).

Tabla 4:

Clasificación por líneas de producto

Total de mercadería s/. 177,291.00 representa el 100%. (Local 01)

TOTAL DE MERCADERÍA		S/.177,291.00 REPRESENTA EL 100 %		
DESCRIPCIÓN	TOTAL POR PRODUCTO	TOTAL POR CLASIFICACIÓN	PORCENTAJE POR PRODUCTO	PORCENTAJE POR CLASIFICACIÓN
PRODUCTOS DE PANADERIA		S/.	12,145.00	6.85%
* HARINA	S/. 3,400.00		1.92%	
* MANTEQUILLA	S/. 2,500.00		1.41%	
* ESCENCIAS	S/. 1,680.00		0.95%	
* CREMA CHANTILLI	S/. 1,300.00		0.73%	
* MANJAR	S/. 830.00		0.47%	
* MAIZENA	S/. 750.00		0.42%	
* COLORANTES	S/. 645.00		0.36%	
* POLVO DE HORNEAR	S/. 550.00		0.31%	
* LECHE EN POLVO	S/. 490.00		0.28%	
PRODUCTOS SECOS		S/.	28,245.00	15.93%
* PASAS	S/. 6,120.00		3.45%	
* PECANAS	S/. 4,650.00		2.62%	
* MANI	S/. 4,380.00		2.47%	
* CASTAÑAS	S/. 3,720.00		2.10%	
* CRUELA (GUINDON)	S/. 2,060.00		1.16%	
* NUESES	S/. 1,820.00		1.03%	
* ALMENDRAS	S/. 1,690.00		0.95%	
* COCO	S/. 1,350.00		0.76%	
* HIGO	S/. 860.00		0.49%	
* PISTACHOS	S/. 845.00		0.48%	
* OREJONES	S/. 750.00		0.42%	
PRODUCTOS DE ALIMENTACION BÁSICOS		S/.	48,124.00	27.14%
* ARROZ	S/. 9,230.00		5.21%	
* AZÚCAR	S/. 8,950.00		5.05%	
* ACEITES	S/. 7,950.00		4.48%	
* FIDEOS	S/. 5,310.00		3.00%	
* CAFÉ	S/. 4,530.00		2.56%	
* COCOA	S/. 4,460.00		2.52%	
* GELATINA	S/. 3,200.00		1.80%	
* ATÚN	S/. 2,350.00		1.33%	
* SAL	S/. 2,144.00		1.21%	

Clasificación por líneas de producto

PRODUCTOS QUÍMICOS		S/.	12,392.00	6.99%
* BICARBONATO DE SODIO	S/.	3,280.00	1.85%	
* BENZOATO	S/.	2,560.00	1.44%	
* SORBATO	S/.	1,922.00	1.08%	
* GOMA TRAGAGANTO	S/.	1,460.00	0.82%	
* SACARINA	S/.	1,140.00	0.64%	
* BISULFITO	S/.	1,060.00	0.60%	
* COLAPIZ	S/.	970.00	0.55%	
PRODUCTOS ORIENTALES		S/.	11,123.00	6.27%
* SILLAO CON CHAMPIÑONES	S/.	2,283.00	1.29%	
* SALSA DE OSTIÓN	S/.	1,500.00	0.85%	
* HONDASHI	S/.	1,410.00	0.80%	
* PANKO MIYACO	S/.	1,350.00	0.76%	
* TOGARASHI	S/.	1,240.00	0.70%	
* SALSA BARBACOA	S/.	1,200.00	0.68%	
* VINAGRE DE ARROZ	S/.	840.00	0.47%	
* MOSTASA DIJON	S/.	720.00	0.41%	
* HONGO TONKU	S/.	580.00	0.33%	
LICORES		S/.	20,172.00	11.38%
* RON	S/.	5,150.00	2.90%	
* VINO	S/.	4,652.00	2.62%	
* JARABE DE GOMA	S/.	2,650.00	1.49%	
* ANISADO	S/.	2,340.00	1.32%	
* VODKA	S/.	1,900.00	1.07%	
* PISCO	S/.	1,340.00	0.76%	
* CHAMPAGNE	S/.	1,200.00	0.68%	
* SANGRÍA	S/.	940.00	0.53%	
CONDIMENTOS		S/.	6,220.00	3.51%
* AJINOMOTO	S/.	1,200.00	0.68%	
* VINAGRE	S/.	950.00	0.54%	
* COMINO	S/.	890.00	0.50%	
* PIMIENTA	S/.	850.00	0.48%	
* ACHIOTE	S/.	730.00	0.41%	
* AJI PANCA	S/.	640.00	0.36%	
* PIMIENTA	S/.	510.00	0.29%	
* SILLAO	S/.	450.00	0.25%	

Clasificación por líneas de producto

LIMPIEZA		S/.	9,384.00	5.29%
* LEJÍA	S/.	2,300.00		1.30%
* LIMPIA TODO	S/.	1,319.00		0.74%
* SUAVITEL	S/.	1,110.00		0.63%
* CERA	S/.	940.00		0.53%
* DETERGENTES	S/.	850.00		0.48%
* AMBIENTADORES	S/.	650.00		0.37%
* JABÓN DE ROPA	S/.	645.00		0.36%
* PAPEL HIGIÉNICO	S/.	560.00		0.32%
* LAVAVAJILLA	S/.	550.00		0.31%
* SERVILLETAS	S/.	460.00		0.26%
MENESTRAS		S/.	13,821.00	7.80%
* LENTEJA	S/.	2,400.00		1.35%
* ALVERJA	S/.	2,191.00		1.24%
* PALLAR	S/.	1,800.00		1.02%
* MAÍZ	S/.	1,240.00		0.70%
* TRIGO	S/.	1,200.00		0.68%
* GARBANZO	S/.	1,190.00		0.67%
* SOYA	S/.	940.00		0.53%
* LINASA	S/.	880.00		0.50%
* QUINUA	S/.	860.00		0.49%
* KIWICHA	S/.	580.00		0.33%
* CEBADA	S/.	540.00		0.30%
PRODUCTOS LACTEOS		S/.	10,215.00	5.76%
* LECHE	S/.	4,815.00		2.72%
* YOGURT	S/.	3,150.00		1.78%
* FRUGOS	S/.	2,250.00		1.27%
CUIDADO PERSONAL		S/.	5,450.00	3.07%
* CHAMPU	S/.	1,750.00		0.99%
* PASTA DENTAL	S/.	1,350.00		0.76%
* JABON DE TOCADOR	S/.	950.00		0.54%
* CEPILLOS	S/.	850.00		0.48%
* DESODORANTES SACHETS	S/.	550.00		0.31%
		S/.	177,291.00	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla nos presenta los diferentes productos que ofrece la empresa según la clasificación establecida para sus inventarios.

La información fue brindada por la vendedora y el contador externo. En diciembre del año del 2015 el contador ha tenido que realizar un inventario aproximado para poder realizar el balance correspondiente. Se hizo este procedimiento ya que por el tipo de empresa ella no está obligada a llevar un libro de inventario y balance; pero si debe saber de manera

aproximada cuanto de mercadería tiene hasta final de año correspondiente. La empresa muestra que su inventario al finalizar el año 2015 estaba representado por la siguiente clasificación:

- 1.- Productos de panadería
- 2.- Productos secos
- 3.- Productos de alimentación básicos
- 4.- Productos químicos
- 5.- Productos orientales
- 6.- Licores
- 7.- Condimentos
- 8.- Limpieza
- 9.- Menstras
- 10.- Productos lácteos
- 11.- Cuidado personal

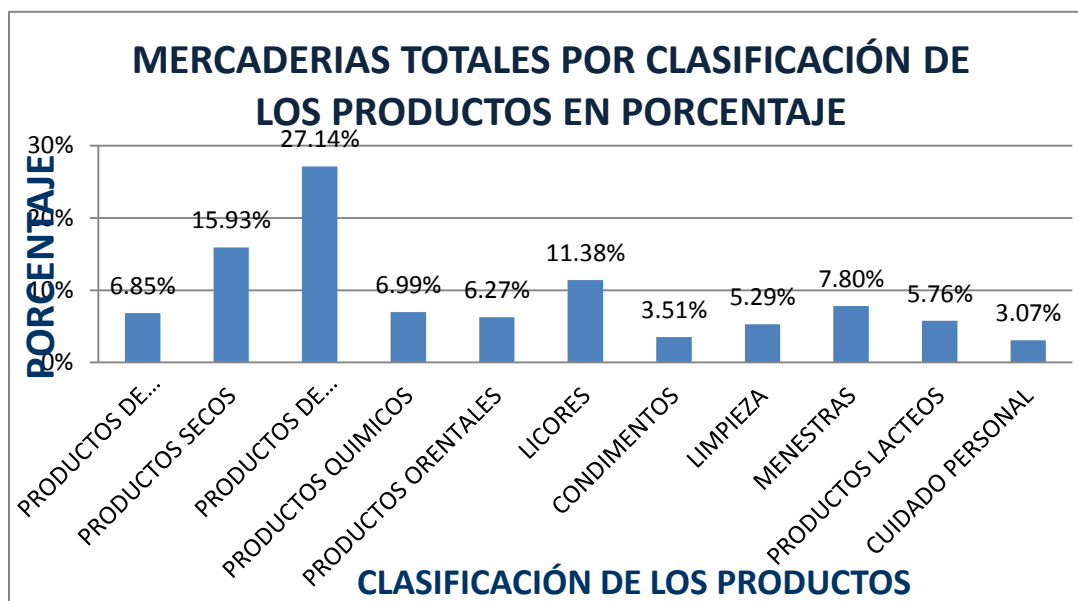


Figura 2: Total de mercadería por clasificación de los productos en S/.

Fuente: Elaboración propia

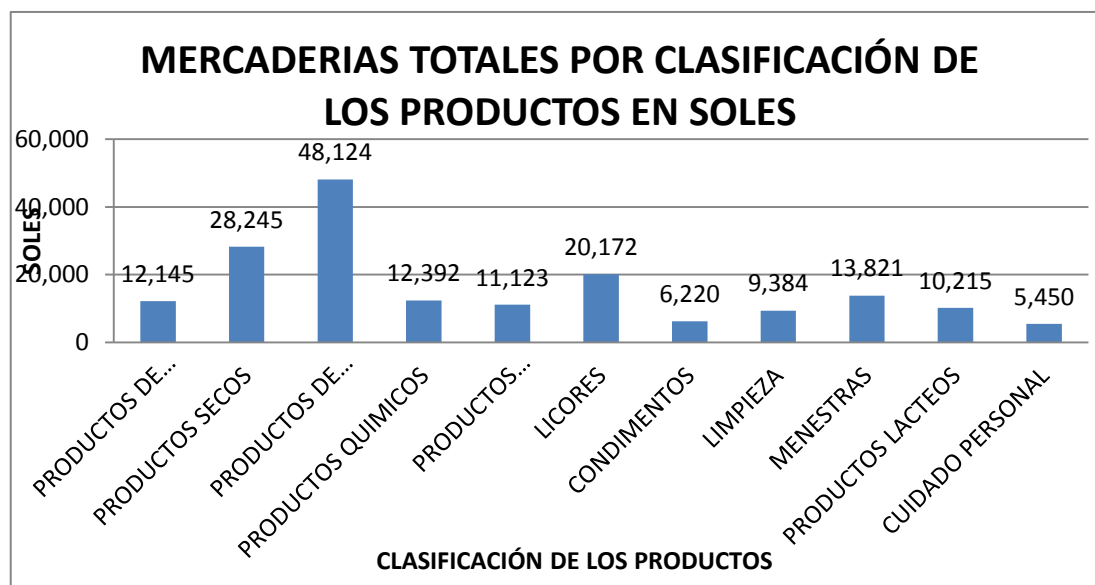


Figura 3: Total de mercadería por clasificación de los productos en %.

Fuente: Elaboración propia

Estas gráficas muestran detalladamente el total en soles y porcentaje según la clasificación dada por la empresa, determinando así que al final del año 2015 los productos más significativos en el inventario son los de alimentación básica y los productos secos, teniendo entre las dos clasificaciones aproximadamente el 50% del inventario al finalizar dicho período.

De las figuras 2 y 3 nos muestra que la línea más representativa es de los Productos de Alimentación que representa un 27.14% del total de mercaderías, cabe indicar por ser el de mayor línea en porcentaje involucra más recursos y por ende tiene mayores riesgos como vencimientos, mermas, deterioros.

Tabla 5:

Relación de productos determinados en soles y porcentaje.

Total de Mercadería a Evaluar		79,409.00		Porcentaje Total		100%	
Descripción	Total por Producto	Total por Clasificación	Porcentaje por producto	Porcentaje por clasificación			
PRODUCTO CON MAYOR ROTACION		S/.	59,349.00			74.74%	
* MANTEQUILLA	S/.	13,821.00			17.40%		
* ARROZ	S/.	9,230.00			11.62%		
* AZUCAR	S/.	8,950.00			11.27%		
* PANKO	S/.	6,120.00			7.71%		
* PASAS	S/.	5,150.00			6.49%		
* COLAPIZ	S/.	4,815.00			6.06%		
* PISCO	S/.	3,400.00			4.28%		
* MENESTRAS	S/.	3,280.00			4.13%		
* DETERGENTE	S/.	2,300.00			2.90%		
* LECHE	S/.	2,283.00			2.87%		
PRODUCTOS CON MENOR ROTACION		S/.	12,320.00			15.51%	
* SACARINA	S/.	2,560.00			3.22%		
* COCOA	S/.	2,350.00			2.96%		
* SANGRIA	S/.	1,200.00			1.51%		
* VINAGRE	S/.	1,200.00			1.51%		
* KIWICHA	S/.	1,190.00			1.50%		
* PISTACHOS	S/.	860.00			1.08%		
* CEPILLO	S/.	850.00			1.07%		
* MOZTAZA DIJON	S/.	840.00			1.06%		
* HONDASHI	S/.	720.00			0.91%		
* DESODORANTES	S/.	550.00			0.69%		

Relación de productos determinados en soles y porcentaje.

PRODUCTOS CON MERMA		S/.	2,636.00	3.32%
* ARROZ	S/.	325.00		0.41%
* AZUCAR	S/.	198.00		0.25%
* LENTEJA	S/.	334.00		0.42%
* ALVERJA	S/.	435.00		0.55%
* PALLAR	S/.	195.00		0.25%
* MAIZ	S/.	150.00		0.19%
* GARBANZO	S/.	95.00		0.12%
* QUINUA	S/.	200.00		0.25%
* KIWICHA	S/.	350.00		0.44%
* SOYA	S/.	354.00		0.45%
PRODUCTOS VENCIDOS		S/.	5,104.00	6.43%
* ATUN	S/.	1,350.00		1.70%
* SACARINA	S/.	700.00		0.88%
* LACTEOS	S/.	2,345.00		2.95%
* LAVAVAJILLA	S/.	141.00		0.18%
* MAIZENA	S/.	114.00		0.14%
* BICARBINATO	S/.	154.00		0.19%
* AMBIENTADORES	S/.	300.00		0.38%
Total de Mercadería a Evaluar		79,409.00	Porcentaje Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla detalla los productos con mayor rotación, menor rotación, productos con merma y productos vencidos. La información fue recolectada a través de ventas y contabilidad. Para los productos con merma pudimos darnos cuenta que en tan solo 15 días se pudo comprobar que en realidad si hay disminución de peso (merma); en lo que respecta a los productos vencidos el gerente de la empresa nos mostró donde se encuentran todavía parte de la mercadería del año 2015. Se conserva esa mercadería porque nos indicó que algunos proveedores que le compran con frecuencia le habían ofrecido cambiarle dicha mercadería, pero hasta la actualidad no existe un mecanismo establecido o contrato de por medio que avale este cambio o tratamiento de inventario vencido.

En el detalle podemos indicar que dentro de los productos de mayor rotación se encuentran los que pertenecen a Alimentos y Licores teniendo así un 74.74% del total. Los productos que están en menor rotación son limpieza y alimentación con un 15.51%. En cuanto a productos de merma y productos vencidos figuran los de alimentación sumando así un 9.75%.

Si bien es cierto la línea de alimentación tiene un alto porcentaje de inversión, también existen productos que tienen una baja demanda y que son los que están más asociadas al riesgo.

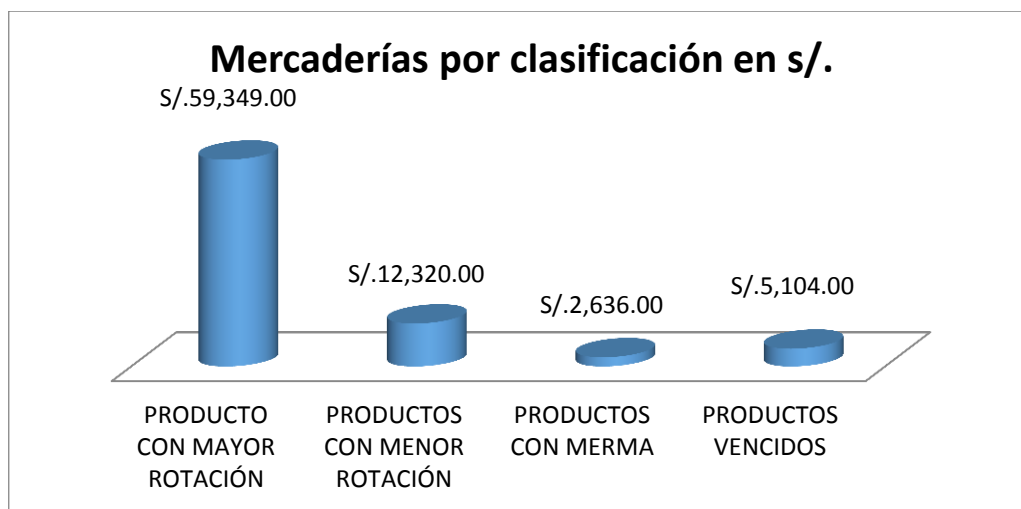


Figura 4: Clasificación de productos en soles.

Fuente: Elaboración propia

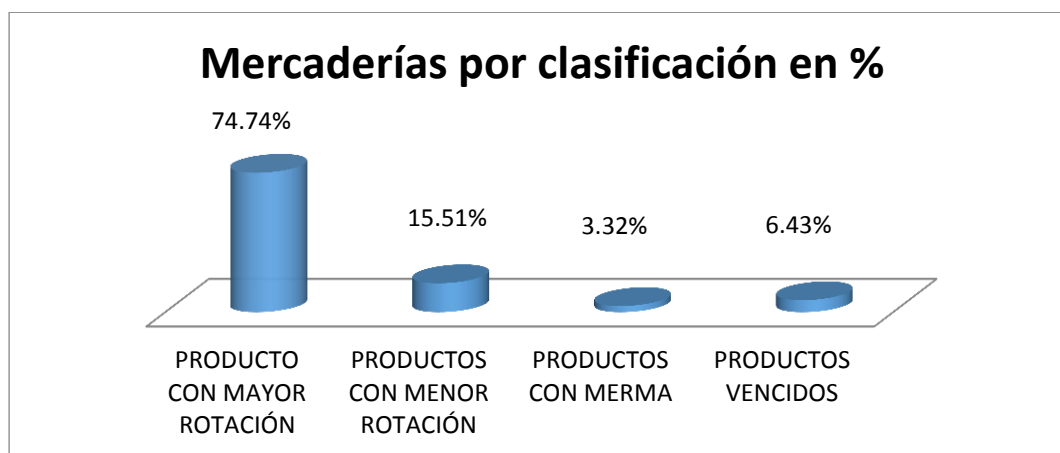


Figura 5: Clasificación de productos en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6:*Estado de Situación Financiera 2015-2016*

Análisis Horizontal						
Empresa Beta SA						
Estado de Situación Financiera						
Análisis Financiero						
	2016	2015	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Variación Porcentual	Variación Absoluta	2016	2015
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	116,174.00	134,055.00	-17881	-13.34%	23.10%	23.01%
Cuentas por cobrar comerciales	150,713.00	194,359.00	-43646	-22.46%	29.97%	33.36%
Cuentas por cobrar vinculadas	-	-				
Otras cuentas por cobrar	-	-				
Existencias	223,327.00	232,358.00	-9031	-3.89%	44.41%	39.88%
Gastos pagados por anticipado	12,678.00	17,412.00	-4734	-27.19%	2.52%	2.99%
Total Activo Corriente	502,892.00	578,184.00	-75292	-13.02%	100.00%	99.23%
Total no corriente						
Inversiones permanentes	-	-				
Inmuebles, maquinaria y equipo (neto de depreciación)	-	4,503.00	-4503	-100.00%	0.00%	0.77%
Intangibles neto	-	-				
Total Activo	502,892.00	582,687.00	-79795	-13.69%	100.00%	100.00%
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo corriente						
Sobregiros y pagarés bancarios	-	-				
Cuentas por pagar comerciales	26,118.00	85,728.00	-59610	-69.53%	5.19%	14.71%
Cuentas por pagar a vinculadas	-	-				
Otras cuentas por pagar	1,986.00	1,024.00	962	93.95%	0.39%	0.18%
Parte corriente de las deudas a largo plazo	86,094.00	163,395.00	-77301	-47.31%	17.12%	28.04%
Total Pasivo Corriente	114,198.00	250,147.00	-135949	-54.35%	22.71%	42.93%
Deudas a largo plazo	-	-				
Ingresos diferidos	-	-				
Impuestos a la renta y participación diferidos	-	-				
Total pasivo	114,198.00	250,147.00	-135949	-54.35%	22.71%	42.93%
Patrimonio neto						
Capital	55,650.00	55,650.00	0	0.00%	11.07%	9.55%
Reservas legales	1,369.00	1,369.00	0	0.00%	0.27%	0.23%
Resultados acumulados	331,675.00	275,521.00	56154	20.38%	65.95%	47.28%
Total patrimonio neto	388,694.00	332,540.00	56154	16.89%	77.29%	57.07%
Total pasivo y patrimonio neto	502,892.00	582,687.00	-79795	-13.69%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7:*Estado de resultados integrales 2015-2016*

Análisis Horizontal Análisis Financiero Estado de Resultados Beta S.A.						
	2016	2015	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Variación Porcentual	Variación Absoluta	2016	2015
Ventas	613,342	733,411	(120,069)	-16.37%	100.00%	100.00%
Otros ingresos operacionales	-	-			0.00%	0.00%
Total de ingresos brutos	613,342	733,411	(120,069)	-16.37%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	(512,312)	(618,254)	105,942	-17.14%	-83.53%	-84.30%
Utilidad Bruta	101,030	115,157	(14,127)	-12.27%	16.47%	15.70%
Gastos de Operación						
Gastos de Administración	(804)	(26,653)	25,849	-96.98%	-0.13%	-3.63%
Gastos de ventas	(24,461)	-	(24,461)	0.00%	-3.99%	0.00%
Utilidad operativa	75,765	88,504	(12,739)	-14.39%	12.35%	12.07%
Otros ingresos (gastos)						
Ingresos financieros	-	-				
Gastos financieros	(19,611)	(28,363)	8,752	-30.86%	-3.20%	-3.87%
Otros ingresos	-	-				
Otros gastos	-	-				
Resultados por exposición a la inflación	-	-				
Resultados antes partidas extrad. Participación, Impuestos Renta	56,154	60,141	(3,987)	-6.63%	9.16%	8.20%
Participaciones	-	-				
Impuesto a la renta	-	-				
Utilidad	56,154	60,141	(3,987)	-6.63%	9.16%	8.20%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8:*Resultados Económicos de la Empresa Periodo 2015-2016*

Razón Corriente		2016		2015	
	<u>Activos Corrientes</u>	502,892.00	4.40	578,184.00	2.31
	Pasivos Corrientes	114,198.00		250,147.00	
Razón Ácida		2016		2015	
	<u>Act. Ctes. - Existencias - Gastos Pagados Antic.</u>	266,887.00	2.34	328,414.00	1.31
	Pasivos Corrientes	114,198.00		250,147.00	
Capital de trabajo		2016		2015	
	Activo Corriente - Pasivo Corriente	388,694.00		328,037.00	
Rotación de Inventarios		2016		2015	
	<u>Costos de Ventas</u>	512,312	2.25	618254	3.02
	Promedio de Inventarios	227,842.50		204824.5	
Días de Rotación		2016		2015	
	<u>360 Días</u>	360	160.10	360	119.27
	Rotación de Inventarios	2.25		3.02	
Días de Vtas. Pend. Cobro		2016		2015	
	<u>Ctas por Cobrar</u>	150,713.00	88	194,359.00	95
	Promedio Ventas x Día	1704		2037	
Promedio de Ventas		2016		2015	
	<u>Ventas</u>	613,342.00	1704	733411	2037
	360	360		360	
Razón de deuda		2016		2015	
	<u>Pasivos Totales x 100</u>	11,419,800.00	22.71	25,014,700.00	42.93
	Activos Totales	502,892.00		582,687.00	
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)		2016		2015	
	<u>Utilidad Neta x 100</u>	5615400	15.57	6,014,100.00	22.27
	Patrimonio Promedio	360617		270068	
Rentabilidad sobre los activos (ROA)		2016		2015	
	<u>Utilidad Neta x 100</u>	5615400	11.17	6014100	10.32
	Total de Activos	502,892.00		582,687.00	
Rentabilidad sobre las ventas		2016		2015	
	<u>Utilidad Neta x 100</u>	5615400	9.16	6014100	8.20
	Ventas	613342		733411	

Fuente: Elaboración propia

○ **Análisis e Interpretación:**

Para medir el impacto en la utilidad que tiene el manejo de los inventarios en la información presentada en los años 2015 y 2016, notamos lo siguiente:

En lo que respecta a los estados de situación financiera que la empresa Beta SA ha tenido mejor posición en el 2015, en los términos de disponibilidad de efectivo contando así para el año 2015 con un monto de s/. 134,055.00 mayor que el año 2016 que tiene s/ 116,174, disminuyendo de esta manera un 13.34%.

En cuanto a sus cuentas por pagar la disminución para el año 2016 representa un 69.53%, teniendo para el año 2015 un importe de s/. 85,728 y para el año 2016 s/. 26,118. En este sentido la empresa Beta SA en el año 2015 contaba con una mejor gestión con sus proveedores en cuanto a negociación y plazos.

Las cuentas por cobrar para el año 2015 eran de s/. 194,359.00 logrando así una disminución para el año 2016 a s/. 150,713.00 representando un 22.46%.

La empresa BETA SA, paga de manera inmediata y cobra de manera más extensa, cuando debe ser todo lo contrario, cobrar lo inmediato posible y gestionar mejores opciones para los pagos a proveedores.

Para el año 2016, la empresa BETA SA, no ha renovado ni adquirió nuevos equipos, sumando así otra deficiencia. De ser el caso para llevar un control de inventarios no se contaría con los equipos necesarios para que el personal lleve un control eficiente y esto se reduce a un Control Manual.

En los inventarios se puede notar que no existe una significativa variación, contando para el año 2015 con s/. 232,358.00 y para el año 2016 por s/. 223,327.00 representando un 3.89%.

Los inventarios representan un 44.41% del total de los activos, debido que la empresa BETA SA pertenece al rubro de comercialización.

La empresa BETA SA por su nivel de inversión debe contar con actividades de control que permitan llevar adecuadamente sus inventarios.

La empresa BETA SA, facilitó un muestreo de que realizó en el año 2016 por un importe de s/.79,409.00 Divididos en 04 puntos los cuales son: Productos de mayor Rotación, Productos con menos Rotación, Productos con Merma y Productos Vencidos.

De este muestreo se concluye que el 3.32% valorizado en s/. 2,636.00 en productos con merma y 6.43% representado en soles por s/. 5,104.00.

Los montos reflejados como merma y vencidos no han sido disminuidos al resultado final. Es decir, en los años 2015 y 2016 se tiene resultados positivos por s/60,141.00 y s/. 56,154 respectivamente, superando el 2016 con un 6.63% al año anterior.

Sin embargo, la revisión de la información de BETA SA, no contiene los gastos vinculados a las estimaciones por productos con mermas, vencidos, dañados, entre otros que se está presentando dentro de la estructura financiera. Por ello dicho porcentaje en vez que sea reconocido como Activo debería ser un Gasto, de ser así conforme a los principios disminuiría los resultados económicos de la empresa.

BETA SA, muestra una información que en los gastos administrativos para el año 2016 ha disminuido en un 96.98% debido al recorte de personal en almacén, contabilidad y administración. Se refleja que esta decisión no tiene un resultado positivo para la gestión de la empresa y específicamente en el área de almacén.

En el año 2015 la empresa presenta una razón de 43 % lo que quiere decir que sus activos totales el 43% han sido financiados externamente. Esta empresa muestra esta razón de deuda relativamente alta, lo cual permite dificultad al acceso de préstamos. Pero en las empresas privadas normalmente es común la financiación.

En el año 2015 la empresa en estudio logró una rentabilidad después de impuestos de 22.27% y en el 2016 su rentabilidad disminuyó a 15.57%.

Esta razón debería ser observada por la gerencia porque para poder invertir en la mejora de esta empresa la rentabilidad debe ser mayor.

Conocida también con el nombre de rentabilidad económica. La empresa en estudio en el año 2016 obtuvo una rentabilidad económica del 11.17% después de impuesto, lo que la administración de la empresa fue capaz de hacer rendir los recursos confiado a ella en un 0.85%. Si se compara con las condiciones actuales de la economía local, se puede afirmar que la rentabilidad económica de la empresa es deficiente en comparación con el año anterior que obtuvo un 10.32%.

La rentabilidad sobre los ingresos es considerada como la primera fuente de rentabilidad de una organización. Si las ventas no producen a la empresa rendimientos adecuados, su desarrollo y subsistencia se ven amenazadas.



Figura 6: Rotación de inventarios 2015-2016

Fuente: Elaboración propia

	2015	2016
Días de Rotación	160.1	119.27

Figura 7: Días de rotación 2015-2016

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9:*Cuadro de deficiencias, causas y riesgos*

PROCESO	DEFICIENCIAS	CAUSAS	RIESGOS
Organización del Recurso Humano	No se cuenta con Manual de Organización y Funciones. El personal que labora en la empresa no cuenta con el perfil correcto para el puesto. Las funciones realizadas son empíricas. - Falta de capacitación.	Falta de interés en implementar el MOF. Personal contratado por amistad o por antigüedad dentro de la organización. Falta de criterio para terminar las labores. La empresa no tiene la política de capacitar al personal.	No se entregan las funciones a cada colaborador lo que origina que se pierda tiempo y dinero sin ninguna responsabilidad. Los colaboradores no tienen conocimiento del área por lo que genera desorden en el almacenamiento, ubicación, stocks, devoluciones; esto hace que se pierda confiabilidad en los clientes.
Actividades de Control	Carece de organización interna (área de almacén). No existe coordinación con otras áreas. No se lleva control de existencias. No se tiene un sistema de almacén adecuado	Los colaboradores al momento de iniciar sus labores no se distribuyen las actividades. Falta de correos corporativos y falta de sistema de jerarquías. Falta de personal adecuado para los inventarios. Falta de gestión para implementar el sistema de almacén.	La demora al iniciar labores y duplicidad en las mismas, que llegan a generar que los envíos de las mercaderías no lleguen oportunamente, esto origina que los productos finales tengan retraso en su producción y entrega. Al no contar con inventarios físicos y valorizados crea pérdidas.
Distribución	No se tiene los espacios adecuados. No existe criterio estratégico para ubicar los productos. No se aplica un sistema de medición de inventarios acorde a su naturaleza.	Falta de planificación para el almacenamiento. El área de almacén es muy reducida en comparación con los productos que se tiene que almacenar.	Cuando se realizan los pedidos no se tiene en cuenta donde serán almacenados. La mercadería puede sufrir daños como rupturas, arrugas, contaminación (limpieza y consumo).
Operacionales	Falta de orden y limpieza. Demora en entregas a las áreas internas y clientes externos.	Falta de control y verificación del área por personal externo a la misma. Al no contar con inventarios y funciones individuales genera la falta de compromiso y responsabilidad al momento de cumplir con los pedidos.	La mercadería puede malograrse, deteriorarse, también puede traer insectos o roedores causando así la pérdida parcial o total de calidad, generando devoluciones o reclamos.

4.2. Discusión

Los inventarios en la empresa BETA SA representan un rubro importante y significativo para la misma por su relación directa con el giro de la empresa y por su representación financiera respecto al total de sus activos. De la información presentada en el punto que corresponde a los resultados podemos notar que la empresa Beta SA, carece de controles adecuados para un buen manejo y gestión de sus inventarios; entre ellos podemos mencionar problemas relacionados a, exceso y deficiencia en los stocks de inventario, productos vencidos, mermas, desorden en los inventarios lo cual significa a su vez un impacto negativo en cuanto a la liquidez y economía de la empresa.

De otra parte, los sobrepuestos que no son detectados por falta de control ocasionan que el margen de utilidad disminuya, dando como resultado menores ganancias al finalizar el ejercicio como se puede apreciar en los periodos evaluados donde el margen obtenido para el año 2016 es de s/. 56,154.00 menor al año anterior de s/. 60,141.00 con una diferencia de 6.63%

Los productos de mayor rotación deben ser identificados con el fin de poder adquirirlos al por mayor, ahorrando de esta manera tiempo y costo, generando a su vez un aumento en el nivel de las ventas. La empresa en estudio no está controlando estos productos por la ausencia de planeamiento sobre estas actividades y por la falta de asignación de responsabilidades, situación que impide un buen funcionamiento en el área de almacén.

Para el caso en estudio, los productos con menor rotación ocasionan gastos de almacenaje, y dinero inmovilizado, los que se muestran en los estados financieros como existencias; pero en realidad es una inversión ociosa. Esto se debe a que no cuenta con procesos adecuados que establezcan la implicancia de mantenerlos en stock y buscar oportunidades de introducirlos al mercado (promociones, ofertas, etc.)

Se debe contar con una serie de formatos que faciliten identificar los ingresos y salidas de mercaderías, como guías internas, Kardex o software de inventarios, entre otros. La empresa en estudio carece de información básica debido a la falta de recurso humano calificado que elabore y registre estos informes.

Se ha determinado que las adquisiciones y entregas que realizan no tienen un control, lo que conlleva a que existan disminución de la calidad y/o cantidad debido a mermas,

desmedros y a la pérdida de valores organizacionales como la honradez, responsabilidad, y ética profesional.

Los colaboradores en muchas ocasiones no toman en cuenta lo delicado del producto y al momento de almacenarlo lo golpean trayendo como consecuencia el deterioro del mismo, además, no existe ningún tipo de clasificación, generando así el desorden y la falta de identificación de productos antiguos que deben ser ya promocionados para la venta.

Las empresas para una mejor organización y control es necesario que cuenten con un Manual de Organización y funciones (MOF), lo que resulta vital para el control en la asignación de funciones así como para medir el cumplimiento de las responsabilidades de cada colaborador. Las funciones y responsabilidades del caso en estudio son informadas verbalmente, por ende los colaboradores realizan determinadas actividades relevándose unos a otros en ciertos momentos según el movimiento del día. El vendedor hace el trabajo de cobrador de facturas, de almacenero, deja productos en las empresas, hace pedidos, entre otros. Esto genera incomodidad para ellos, por ende tienden a confundirse y a sentir que están realizando trabajos para los cuales no han sido contratados.

La empresa no cuenta con un perfil determinado para contratar a su personal, incurriendo en una selección empírica, donde no existe necesidad de indagar cuales son las habilidades o experiencias anteriores de nuestros potenciales colaboradores, contratando personal no calificado para el puesto.

No existe procedimiento alguno para afrontar los riesgos existentes frente a problemas con nuestros clientes y/o proveedores, menos un seguimiento para ver si fueron solucionados los casos.

La empresa en estudio no cuenta con un sistema de seguridad para las existencias como alarmas, extintores en zonas adecuadas, seguros contra riesgos de la mercadería, entre otros.

En los años 2015 y 2016 pese a que se han obtenido utilidades positivas; podemos afirmar que esta información presentada carece de validez, motivo por el cual las existencias que forman parte del activo no son las correctas. En la realidad se cuenta con productos en stock que no se pueden utilizar, como es el caso de las mermas y productos vencidos. Estos productos al ser contabilizados van a ser presentado en los estados financieros como un gasto, esto dará como resultado una disminución en las utilidades.

Existe el caso de productos con menor rotación, mercadería que esta almacenada meses y aún no ha salido al mercado generando una inversión ociosa.

En la presente investigación se ha detectado un conjunto de anomalías por la falta de procesos de control de almacén, esto genera un costo adicional que no ha sido contabilizado dando como resultados utilidades no reales.

Este costo adicional sinceraría los estados financieros y los resultados. Las mermas son productos que han sido mostrados como partes de los activos totales

En un momento determinado, esto implica un costo adicional que en la realidad sinceraría los estados financieros; por el motivo que se tienen activos ociosos como mermas desmedros y productos vencidos que no serán vendidos. Esto se ha determinado realizando un conjunto de actividades como observación, entrevista.

V. Propuesta

La propuesta diseñada para la empresa en estudio proporcionará una mejora en el control de inventarios en el área de almacén con la finalidad de obtener controles adecuados para manejar los inventarios, así como las actividades que se desarrollan, dando como resultado información relevante en los estados financieros de este modo poder tomar decisiones adecuadas.

El proceso para el control de inventarios es vital para toda organización, ya que a través de estos controles se logra ejecutar efectivamente el proceso normal de las operaciones diarias de dicha organización; lo cual permite atender oportunamente las necesidades de los clientes logrando la consecución de los objetivos planeados en el presente estudio y que de manera indirecta favorezca la creación de vínculos comerciales exitosos.

De allí la importancia que los inventarios sean llevados en toda organización de manera eficiente y asertiva, a través de un control de almacén que permita generar a la empresa información confiable y a corto plazo, y que esta información se asemeje con la información tomada físicamente a través de los conteos físicos del inventario, y así de esta manera obtener resultados reales.

La Propuesta presentada desarrolla aspectos desde la organización, hasta el proceso y actividades vinculadas a la gestión de los inventarios para ello presentamos algunos flujogramas que contribuirán al mejor orden y manejo de los inventarios tales como:

5.1.- Estructura Organizacional

5.2.- Descripción de funciones

5.3.- Estrategias de Mejora

5.4.- Actividades de Control

5.5.- Flujograma de Recepción de Inventarios

5.6.- Flujograma de Almacenamiento de Inventarios

5.1.- Estructura Organizacional

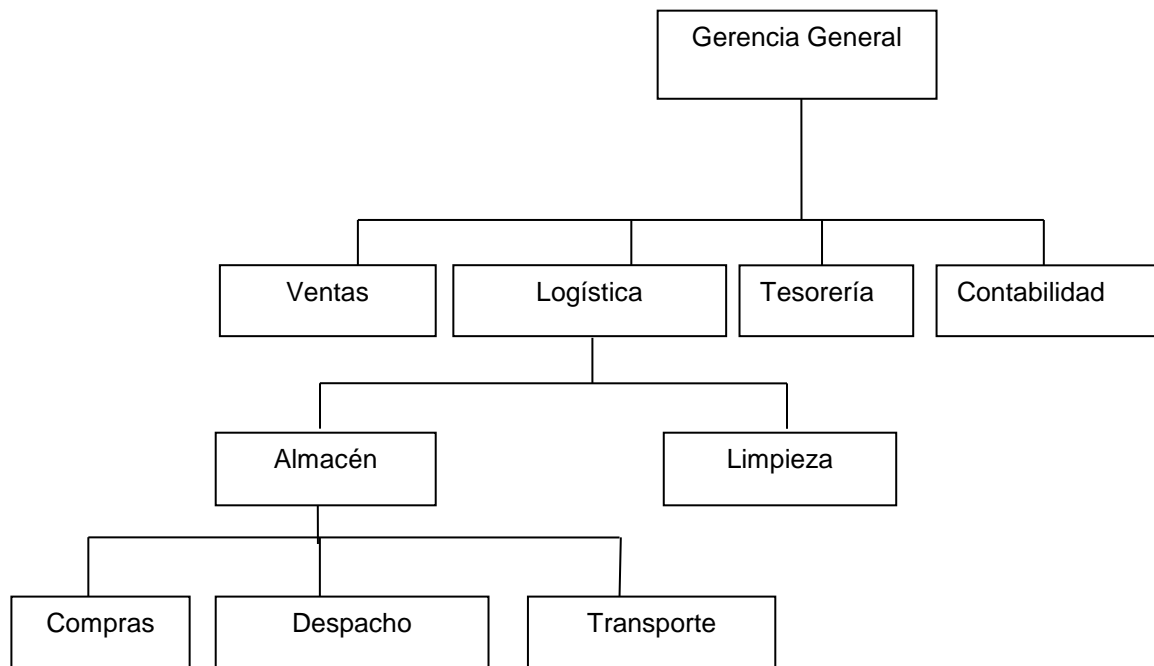


Figura 8: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

5.2.- Descripción De Funciones

- **Funciones del área de Almacén**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE JEFE DE ALMACÉN

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE ALMACÉN
LINEA DE DEPENDENCIA	JEFE DE LOGÍSTICA Y GERENCIA
LINEA DE AUTORIDAD	ASISTENTE DE ALMACÉN, COMPRAS Y TRANSPORTE

FUNCION BÁSICA:

- Realiza todas las funciones que derivan del movimiento de las existencias dentro del Almacén.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Es el encargado de recibir los requerimientos de cada área del área de logística.
- Realiza el llenado de todas las guías de salida.
- Recepciona las mercaderías de los distintos proveedores conjuntamente con el asistente de almacén, según el stock de almacén.
- Se encarga de despachar los pedidos de los distintos locales y además despacha los requerimientos de la producción para la respectiva elaboración, verificando la conservación del producto o mercadería.
- Aplica el método PEPS de acuerdo al producto perecedero, y en función a este realiza la circulación del mismo evitando su deterioro o descomposición del mismo.
- Elabora guías de despacho en función a los pedidos de los clientes.
- En caso de pérdida de productos en planta informará al Jefe de logística.
- Planifica junto con el asistente de almacén para el responsable de compras la adquisición de insumos para la fumigación de todas las áreas a realizarse los días programados; labor que se realiza por exigencia de salubridad.

- Reporta a la Sección de Mantenimiento según la clase de falla o avería presentada en las máquinas, instalaciones, edificaciones que estén bajo su responsabilidad.

REQUISITOS:

- Deberá de poseer el grado de técnico en administración industrial.
- Egresado del SENATI u otro centro de formación técnica de prestigio.
- Deberán poseer experiencia laboral de 02 años.
- Experiencia en las funciones no menor de 01 años.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE ASISTENTE DE ALMACÉN

TÍTULO DEL CARGO	ASISTENTE ALMACENERO
LINEA DE DEPENDENCIA	JEFE DE ALMACÉN, DE ASISTENTE Y JEFE DE LOGÍSTICA
LINEA DE AUTORIDAD	COMPRAS

FUNCION BÁSICA:

- Realiza todas las funciones operacionales que derivan del movimiento de las existencias dentro del Almacén.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Distribuye y ordena los Ítem de acuerdo a las indicaciones y sugerencias del Jefe de Almacén.
- Con apoyo del personal de limpieza realiza las operaciones de limpieza e higiene dentro del Almacén, a fin de mantener aseadas las instalaciones del mismo.
- En caso de ausencia del Jefe de Almacén él lo reemplaza.
- Brinda mantenimiento a las parihuelas y otros equipos que garanticen el buen estado, conservación y manipuleo del producto terminado, subproductos o insumos.

- Descarga pedidos de clientes, enviados vía internet empleando el correo electrónico de la empresa (feriados y domingos).
- Junto con el jefe de almacén son los encargados de despachar todos los requerimientos que se presenten de los clientes.
- Elabora la lista de compras (apoyándose de la demanda) junto con el jefe de Almacén, y con la aprobación del área de logística.
- Reporta las facturas, boletas y otros comprobantes de pago como también los ingresos y gastos de la sección de Compras al área de Contabilidad para su liquidación o control.
- Elabora guías de salida de los diferentes productos.
- Reporta al personal de mantenimiento en caso de cualquier falla, con conocimiento al Jefe de Almacén.
- Aplica el método PEPS de acuerdo al producto perecedero o no, y en función a este realiza la circulación del bien en estado óptimo.
- Realiza la higiene del área o herramientas o utensilios al finalizar sus labores.

REQUISITOS:

- Deberá de poseer el grado de técnico en administración industrial.
- Egresado de otro centro de formación técnica de prestigio.
- Deberán poseer experiencia laboral de 01 años.
- Experiencia en las funciones como practicante.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DE COMPRAS

TÍTULO DEL CARGO	RESPONSABLE DE COMPRAS
LINEA DE DEPENDENCIA	JEFE DE ALMACÉN, DE ASISTENTE Y JEFE DE LOGÍSTICA
LINEA DE AUTORIDAD	NINGUNA

FUNCION BÁSICA:

- Realiza la función de compras de la mercadería del almacén, de acuerdo con los días de programación de compras.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realiza compras en los mercados, supermercados, y proveedores fuera de la ciudad, buscando siempre la mejor calidad y precio.
- Apoya en las labores de despacho al jefe y asistente de almacén.
- En caso de ausencia del Jefe de Almacén, y asistente él los reemplaza.
- Brinda mantenimiento a las parihuelas y otros equipos que garanticen el buen estado, conservación y manipuleo del producto terminado, subproductos o insumos.
- Realiza sus liquidaciones de compras y los reporta al área de logística, y tesorería dando conformidad a lo comprado en el día.
- Elabora guías de salida de los productos.
- Aplica el método PEPS de acuerdo al producto perecedero o no, y en función a este realiza la circulación del bien en estado óptimo.
- Realiza la higiene del área o herramientas o utensilios al finalizar sus labores.

REQUISITOS:

- Deberá de poseer el grado de técnico en administración industrial.
- Egresado en centro de formación técnica de prestigio.
- Deberán poseer experiencia laboral de 01 años.

- Experiencia en las funciones como practicante.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO JEFE DE TRANSPORTE

TÍTULO DEL CARGO	CONDUCTOR
LINEA DE DEPENDENCIA	JEFE DE ALMACÉN, DE ASISTENTE Y JEFE DE LOGÍSTICA
LINEA DE AUTORIDAD	NINGUNA

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realiza el reparto de los pedidos y requerimientos a todos los clientes.
- Recibir de almacenes las guías y productos, para ser repartido y entregado personalmente al vigilante o responsable de cada local.
- Es el encargado de revisar y realizar mantenimientos preventivos a la movilidad que tiene a su cargo.
- Realiza encargos directos de Gerencia e informa a gerencia sobre cualquier desperfecto de la movilidad o reparación que necesite esta.
- Tiene totalmente prohibido llevar productos que no estén en guía.
- Programa y realiza el cambio de aceite de la movilidad mensualmente.
- Realiza el requerimiento de efectivo cada tres días, para la compra de combustible.

En caso de accidentes (minúsculos o graves) tiene que ser reportado directamente a Gerencia General.

5.3.- Estrategias de Mejora

Tabla 10:

Estrategias de mejora

ESTRAEGIAS DE MEJORA	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
I.- Contratar Recurso Humano calificado	1.1.- Desarrollar un perfil idóneo para el puesto de almacén. 1.2.- Realizar los procesos de captación de personal (anuncio, entrevista, selección y contratación). 1.3.- Desarrollar las actividades que se realizarán en el área de almacén. 1.4.- Capacitación en el manejo de formatos de control de almacén.
II.- Definir las funciones del encargado de almacén	2.1.- Delegar responsabilidades así como el ordenamiento del almacén. 2.2.- Proporcionará informes semanales de las existencias y cualquier ocurrencia presentada.
III.- Implementar un sistema de control de almacén	3.1.- Adquirir un software de control de almacén 3.2.- Capacitar al personal en los procesos de almacén y manejo de ubicación de las existencias 3.3.- Aplicar inventarios permanentes (semanales, quincenales, y/o mensuales)
IV.- Desarrollar formatos para el control	4.1.- Realizar documentos para controlar las compras como órdenes de compra, cotizaciones y kardex.
V.- Control de los nuevos procedimientos	5.1.- Revisar el trabajo realizado por el personal contratado en su primer mes. 5.2.- Analizar los informes otorgados por el colaborador.

Fuente: Elaboración propia

5.4.- Actividades de Control

Uno de los principales problemas del control de inventarios es la falta de registros y por ende de información objetiva y oportuna que permita la toma de decisiones respecto a su gestión y control.

La mayoría de empresas carecen de un sistema de control eficiente por diversas razones como hemos expuesto anteriormente podrían ser por desconocimiento, por desinterés o porque resulta económicamente negativo; no obstante consideramos que el control puede partir de actividades básicas que no necesariamente involucren significativa inversión o recursos económicos por ello dentro de la propuesta se ha considerado presentar una serie de actividades que permitan tener y mejorar el control sobre los inventarios y de esta manera mejorar la gestión de los mismos.

Dentro de las actividades de control propuestas detallamos:

- Establecer un manual de funciones y responsabilidades para los encargados en el área de almacén.
- Implementar medidas de almacenamiento teniendo en cuenta áreas, seguridad y ambientación.
- Realizar Cotizaciones como mínimo 3 de proveedores formales y con experiencia en el sector.
- Comparación de precio, calidad, condiciones de entrega y facilidades de pago.
- Generar orden de compra pre-enumerada y con copia.
- Verificar calidad y precio y peso del producto al momento de recepción y que esto conste en documento visado.
- Utilizar sellos de visto bueno por los responsables de cada función.
- Distribución de productos según clasificación en el área.
- Determinar un sistema de valuación de mercaderías, cuya propuesta en base a la actividad sería el costo promedio ponderado y/o el PEPS dependiendo del volumen de los productos.

- Implementar y considerar como uso obligatorio el uso y correcto llenado de un Kardex tanto para el ingreso y salida de mercaderías
- Verificar Rotación de productos periódicamente.
- Toma de inventarios mensuales.

5.5.- Flujograma de Recepción

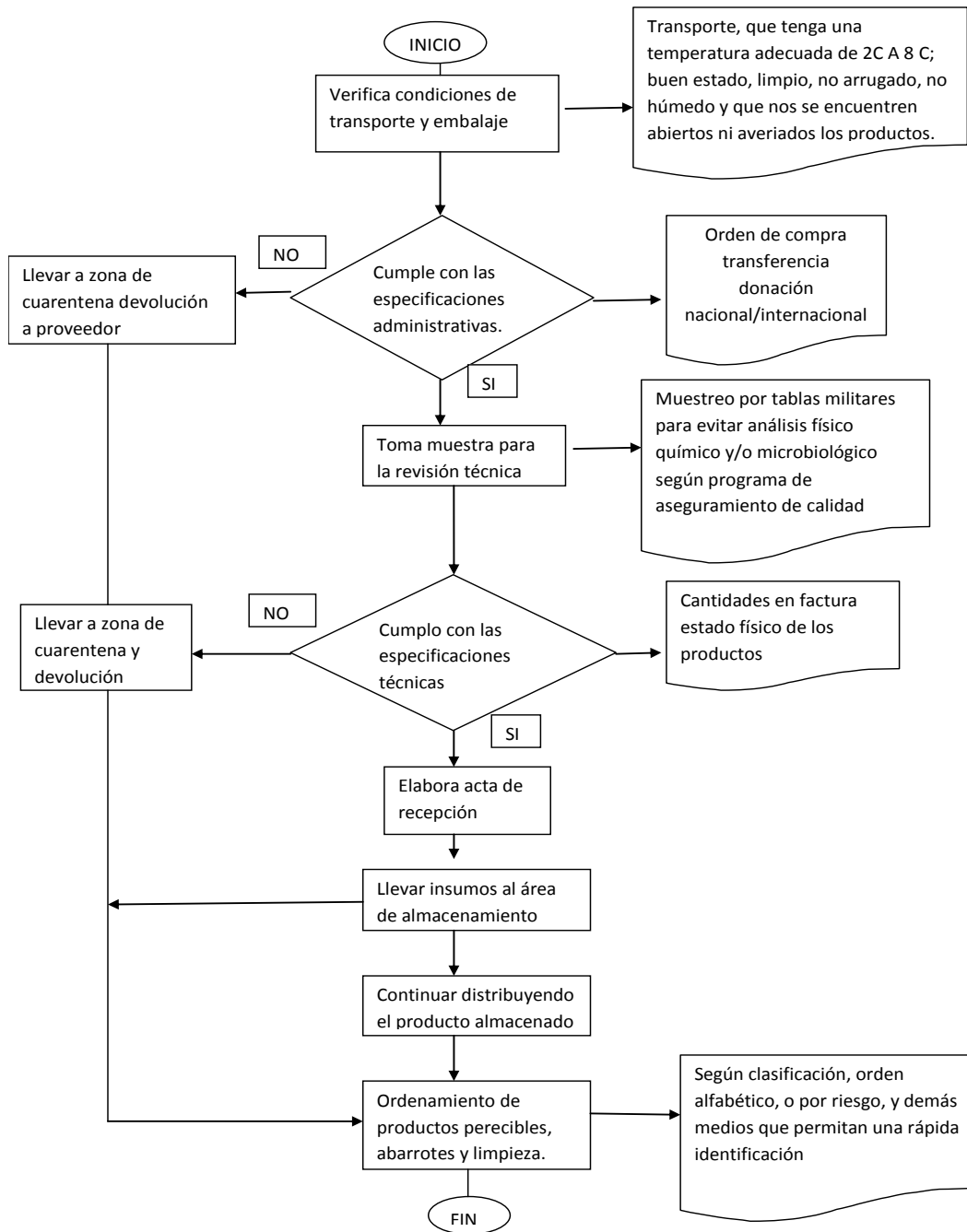


Figura 9: Flujograma de recepción

Fuente: Elaboración propia

5.6.- Flujograma de Almacenamiento

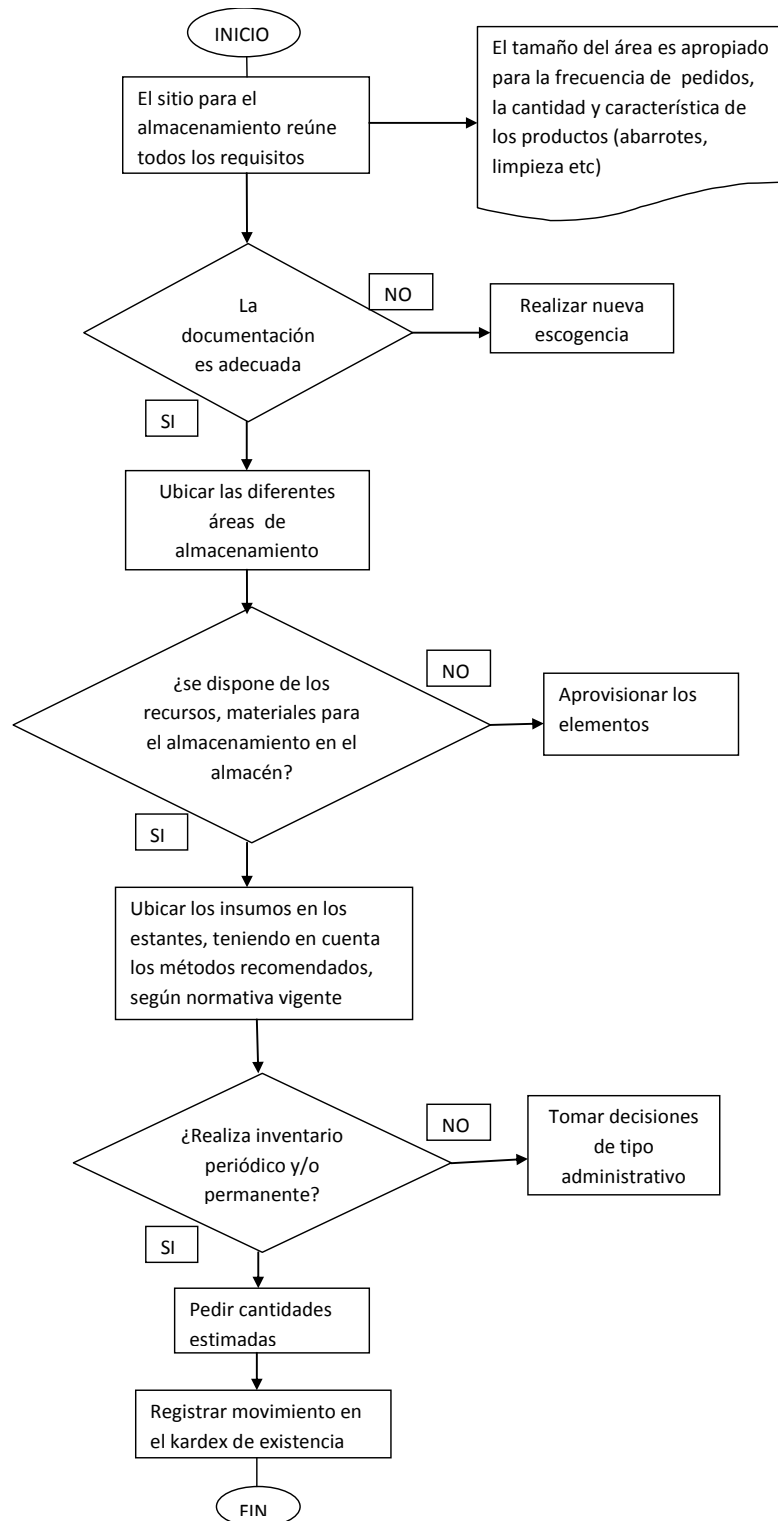


Figura 10: Flujograma de almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

1. El proceso para el control de inventarios es vital para toda organización, ya que a través de estos controles se logra ejecutar efectivamente el proceso normal de las operaciones diarias de dicha organización; lo cual permite atender oportunamente las necesidades de los clientes logrando la consecución de los objetivos planeados en el presente estudio y que de manera indirecta favorezca la creación de vínculos comerciales exitosos.
2. En la presente investigación se ha detectado un conjunto de anomalías por la falta de procesos de control de almacén, esto genera un costo adicional que no ha sido contabilizado dando como resultados utilidades no reales. Este costo adicional sinceraría los estados financieros y los resultados. Las mermas son productos que han sido mostrados como partes de los activos totales.
3. En los años 2015 y 2016 pese a que se han obtenido utilidades positivas; podemos afirmar que esta información presentada carece de validez, motivo por el cual las existencias que forman parte del activo no son las correctas. En la realidad se cuenta con productos en stock que no se pueden utilizar, como es el caso de las mermas y productos vencidos. Estos productos al ser contabilizados van a ser presentado en los estados financieros como un gasto, esto dará como resultado una disminución en las utilidades.

6.2 Recomendaciones

1. Reconocer la importancia que los inventarios sean llevados en toda organización de manera eficiente y asertiva, a través de un control de almacén que permita generar a la empresa información confiable y a corto plazo, y que esta información se asemeje con la información tomada físicamente a través de los conteos físicos del inventario, y así de esta manera obtener resultados reales.
2. El manejo de los inventarios no debe limitarse únicamente a actividades de cumplimiento o de rutina, sino debe incorporar una administración integral que radique en términos de control y gestión que tome en cuenta el valor económico que estos representan frente a las posibles contingencias que asumen por falta de

conocimiento o desinterés, considerando además que al constituir un rubro de importancia en cuanto a inversión económica dentro de una empresa comercial pues tiene un efecto importante en los resultados económicos que se obtengan.

3. Estudiar y evaluar la propuesta presentada a la empresa comercial BETA, a fin de recoger las sugerencias que permitan mejorar la gestión de los inventarios teniendo en cuenta el análisis económico y su impacto en los resultados presentados durante los periodos 2015 y 2016; y con ello les permita tener una mirada diferente que contribuya a la mejora de su gestión.

VII. Referencias bibliográficas

- Anaya, C. y Sánchez, O. (2016). *Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especia y Frutos del País SAC, para mejorar su proceso de compras y el impacto en su en su rentabilidad, Chiclayo* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú).
- Anaya, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización* (2da ed.). España: Esic.
- Buker, D. (2005). *Administración y control del Inventario* (2da ed.). México: Mc Graw Hill.
- Castañeda, V. (2003). *Manual práctico para la gestión de almacenes*. Lima: Cereacsa.
- Charpentier, F. y Sánchez, J. (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A & A S.A.C. de la ciudad de Trujillo* (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Lima, Perú).
- Coragua, M. (2016). *Sistema de Control Interno Operativo en almacenes, para mejorar la gestión de inventarios en la empresa Agropecuaria Chimú SRL de la ciudad de Trujillo* (Tesis de pregrado, Universidad de Trujillo, Trujillo, Perú).
- Coello, A. (2015). Estados financieros. *Actualidad empresarial*, (1), 1-2
- Cuatrecasas, Ll. (2012). *Gestión competitiva de stock y procesos de producción*. Madrid: Díaz de Santos.
- Eslava, J. (2010) 2ª edición. Las claves del análisis económico financiero de la empresa
- Laveriano, W. (2015). Importancia del control de inventarios en la empresa. *Actualidad Empresarial*, (1), 1-1.
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Colombia: Grupo norma.
- Ricra, M. (2013). Análisis financiero de la empresa. *Actualidad empresarial*, (3), 1-2
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*.
- Tesén, M. y Vásquez, L. (2012). *Evaluación de los procesos operativos para establecer las deficiencias y limitaciones en el sistema de control interno en el área de almacén de las empresas molineras en el departamento de Lambayeque* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú).

Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín: Editorial Esumer.

Zeña, L. (2010). *Análisis de la gestión logística y condiciones de los supermercados y tiendas de electrodomésticos de Lambayeque para la instalación de un proveedor logístico de almacenamiento* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú).

VIII. Anexos

Anexo N° 01

GUÍA DE ENTREVISTA

SEÑOR WILDER, buen día como representante de la empresa en estudio, vamos a realizarle algunas preguntas en lo que se refiere a los procesos de control que se ejecutan en su empresa, está de acuerdo en responderlas:

Sí, claro.

1.- ¿QUÉ TIEMPO LLEVA LABORANDO EN ESTE RUBRO?

Desde los 12 años, pero con mi propio negocio de manera formal desde el 2009.

2.- ¿HA VISTO QUE SU NEGOCIO HA CRECIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

La verdad que en el primer año sí, pero con el ingreso de los supermercados el negocio, en sí todos los negocios del rubro disminuyeron sus ventas. Además existen negocios informales que son una competencia muy fuerte.

3.- ¿CON CUÁNTOS COLABORADORES CUENTA SU EMPRESA?

Somos en realidad tres personas, una personal caja-ventas de nombre Magali, una de ventas y cobranza que se llama Alexandra y el que le habla que me dedico a buscar clientes y en ofrecerles nuevos productos.

4.- ¿SUS COLABORADORES ESTÁN CAPACITADOS SOBRE EL NEGOCIO?

Bueno, llevo trabajando con Magali más de ocho años y pues la verdad somos trabajadores empíricos que nos basamos en experiencia de nuestros padres y en experiencias propias.

No se los capacita más que en cuestión de precios y tipos de productos.

5.- ¿CUENTA CON ÁREAS ESPECIFICAS COMO ALMACÉN, DEPARTAMENTO DE VENTAS, CONTABILIDAD, ETC.?

No, mi contabilidad la lleva un tercero y en cuanto a almacén solamente se distribuye según llega.

6.- ¿EN CUANTO A ALMACÉN CONOCE CUÁLES SON SUS PROCESOS PARA QUE OBTENGA A TIEMPO SUS PRODUCTOS?

Si, de acuerdo al pedido que nos realiza el cliente verificamos si contamos o no con el producto.

De no ser así llamamos a nuestro proveedor para que nos pueda abastecer ya sean proveedores locales o de Lima. Esperamos máximo un día para recibir el pedido por parte de nuestro proveedor previo depósito en cuenta corriente en caso nuestro proveedor sea de lima.

Este pedido u Orden de compra le damos a Alexandra para su despacho.

Obtenemos la totalidad de los productos y despachamos el pedido.

7.- ¿SU ALMACÉN ESTÁ CLASIFICADO, DE QUÉ MANERA?

Bueno podríamos decir que si, se divide en productos de limpieza y de consumo.

8.- ¿EL ÁREA CON EL QUE CUENTA PARA SU ALMACENAMIENTO ES EL ADECUADO?

Bueno si, es un espacio grande que está dividido por estantes.

9.- ¿CONOCE USTED LOS PROCESOS QUE SE DEBE DE TENER EN CUENTA PARA UN ALMACENAMIENTO?

La verdad no, solo lo realizamos de acuerdo a nuestras necesidades.

10.- ¿ESTARÍA DISPUESTO A REALIZAR CAMBIOS EN SUS PROCESOS?

Claro, siempre y cuando sean para bien y me faciliten los despachos.

SEÑORITA MAGALI BUENAS TARDES:

1.- ¿CUÁL ES SU CARGO EN ESTA EMPRESA?

La verdad no tengo una función específica ya que todos hacemos algo al momento de vender. Pero si soy responsable en su totalidad de caja y encargada de verificar que los productos lleguen al cliente en su totalidad y puntual.

2.- ¿OFRECE UN PRODUCTO DE CALIDAD?

Claro, ya que nuestros clientes son empresas de buen nivel en la ciudad de Chiclayo.

3.- ¿SE CUMPLE CON LOS PEDIDOS A TIEMPO?

EL 60% de los pedidos sí, ya que en algunos casos por nuestro proveedor o por equivocación en pensar que tenemos el stock hacemos pedidos de última hora.

4.- ¿TIENE UN PLAN DE VENTAS?

No.

5.- ¿VERIFICA Y CUANTIFICA SUS COSTOS?

Para nada, es algo empírico.

6.- ¿TIENE PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA?

Si, por no proveer y la demora en respuesta de nuestros proveedores.

7. - ¿SU PERSONAL ESTÁ CALIFICADO?

La persona que me ayuda en almacén no, la verdad casi nadie está capacitado en temas empresariales.

8.- ¿TIENE ATRASO EN LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS POR FALTA DE TRANSPORTE DE ENTREGA?

Claro, ya que tenemos que esperar a la persona que entrega (taxi) a que se desocupe.

9.- ¿CUENTA CON PRECIOS COMPETITIVOS?

En este tema sí, ya que compramos a mayoristas y por ser empresa formal nos dan a un precio especial, de lo contrario ya no estaríamos en el mercado.

10.- ¿TIENE CONCIENCIA DE SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO?

No.

11.- ¿TIENE ORDENADOS SUS REGISTROS CONTABLES?

En ese tema se encarga el contador que es un tercero.

12.- ¿CUANTIFICA SU ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS?

De manera física no.

13.- ¿CONOCE SU PUNTO DE EQUILIBRIO?

No.

14.- ¿DOMINA ADECUADAMENTE EL MANEJO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS?

No, todo es empírico y al cálculo ya que la mayor cantidad de veces nos equivocamos.

15.- ¿TIENE PROBLEMAS DE LIQUIDEZ INMEDIATA?

Si, por no proyectar nuestras ventas diarias.

16.- ¿DISEÑA MECANISMOS DE CONTROL DE SALIDA DEL PRODUCTO?

No, todo es al tanteo.

17.- ¿CUANDO SE LE HACE UN PEDIDO EN FORMA SORPRESIVA CUENTA CON CAPITAL DE TRABAJO PARA SUPLIRLO?

En algunos casos no, pero lo que nos respalda es que en este rubro nuestros proveedores nos dan créditos de 15, 20 o 30 días.

Anexo N° 02

MODELO DE ORDEN DE COMPRA

Empresa :		ORDEN DE COMPRA				
BETA S.A.		N° 001-00001				
		FECHA.....				
Proveedor :		Facturar a :				
Email :		RUC :				
RUC :		Dirección :				
Contacto :		Moneda :				
Dirección :						
Teléfono :						
Referencia :						
Posición	Código Material	Cantidad	Unidad de Medida	Descripción	Precio Unitario	Total
1						
2						
3						
4						
5						
6						
CONDICIONES PARTICULARES COMERCIALES					Valor de Venta s/.....	
Forma de Pago					IGV 18%	
					Total s/.	

