



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONTADURÍA PÚBLICA

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE
LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA PIZARRAS TAURO, PARA EL NUEVO
AÑO FISCAL 2018**

AUTORA: María Amparo Salazar Rojas

TUTOR: Lic Jimmy Rojas Rojas

Enero, 2017

CARTA DE LECTOR

San José, 21 de julio de 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Contaduría

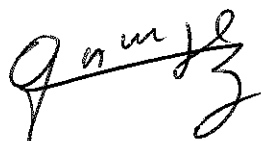
Estimados señores:

La estudiante María Amparo Salazar Rojas, cédula de identidad 1-0691-0839, me ha presentado para efectos de revisión y de aprobación, el trabajo de investigación denominado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA PIZARRAS TAURO, PARA EL NUEVO AÑO FISCAL 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado ante un filólogo.

Atentamente,



Lic. Gerardo Calderón Zúñiga, MBA, MCP

Cédula identidad N° 1-0485-0009

Carné 1397, Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica

San José, 01 de junio de 2017.

**Dirección de Carrera
Contaduría Pública
Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **Amparo Salazar Rojas**, portadora de la cédula de identidad número **1-0691-0839**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS EN PIZARRAS TAURO PARA EL PERIODO 2017”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

| | | | |
|----|---|-----|-----|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA | 10% | 8% |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES | 20% | 20% |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 27% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 20% | 16% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO | 20% | 19% |
| | TOTAL | | 90% |

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Lic. Jimmy Rojas Castillo
Cédula identidad N°106260786
Carné Colegio Profesional N°6673

Profa. Español y Literatura. Filóloga.



Corrección de Estilo

Magister en Administración Educativa

MSc. Marilú Miranda Carvajal

Universidad de Costa Rica / Universidad de La Salle

San José 01 de agosto del 2017

Oficina de Registro

Carrera de Contaduría Pública

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante María Amparo Salazar Rojas, cédula de identidad número: 1 0691 0839 me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado "Diseño de un sistema de control interno para el manejo de los inventarios en la empresa Rizarras Tauro, para el nuevo año fiscal 2018, el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública"

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al estilo, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,

MSc. Marilú Miranda Carvajal

Cédula de identidad: 3 0211 0774

Carné del Colegio de Licenciados y Profesores: N°.08839

marilumc@ice.co.cr / marimic03@gmail.com

88503411 / 22197167

DECLARACIÓN JURADA

Yo **María Amparo Salazar Rojas**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **uno – seiscientos noventa y uno – ochocientos treinta y nueve** egresada de la carrera de **Contaduría** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS EN PIZARRAS TAURO “PARA EL PERIODO QUE INICIA EL 01 DE JULIO 2017”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los cinco días del mes de agosto del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1691839

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de graduación a mi esposo José Monge por ser el impulsor de que iniciara este proyecto de vida y realización personal.

A mis hijos María Amparo, María Victoria, María José, José Alcides, mi nieta Sol y mi madre Cecilia Rojas, por ofrecerme cada día su comprensión y soporte incondicional.

AGRADECIMIENTO

Al llegar a esta etapa de una carrera universitaria, cuando se está por concluir un ciclo que ha sido difícil por sus exigencias y, en mi caso particular en que lo inicie en la madurez de mi vida. Son muchas las personas a las que debo agradecer y mencionar en este espacio por el gran apoyo que me brindaron, su confianza, tiempo y comprensión.

En primer lugar debo agradecer a Dios por todas las bendiciones y por todas esas personas que apostó en mi camino como ángeles que me brindaron el apoyo y guía que necesité tantas veces.

Debo agradecer a mi mamá que a pesar de su edad y sus problemas de salud, siempre me proporcionó esas palabras de aliento y confianza.

Agradezco a mis hijos María Amparo, María Victoria, María José, José Alcides por toda su comprensión.

Agradezco los consejos de mi sobrina Glenna, Adriana y muy especialmente a mi profesora Zoilamerica Ortega por su guía incondicional y palabras de confianza para terminar este proyecto.

INTRODUCCIÓN

La culminación de los estudios de Licenciatura tiene como requisito el presente trabajo de graduación, como la evidencia que los aprendizajes obtenidos durante la excelente formación académica de la Universidad Hispanoamericana, permite realizar una intervención profesional, basada en rigurosos métodos de investigación y en la aplicación en propuestas altamente calificadas, para el mejoramiento de sistemas contables en cualquier área empresarial.

Del trabajo de investigación deriva un “Diseño de un Sistema de Control Interno para el manejo de Inventarios en la Empresa Pizarras Tauro, para el periodo fiscal primero de octubre 2017”, el cual responde al desafío de los profesionales de la Contabilidad de adecuar las herramientas técnicas de esta disciplina a un modelo aplicable a la Pequeña Empresa, brindándole procedimientos que otorguen confiabilidad y transparencia en todos sus procesos productivos y de mercado.

En su capítulo I se define el problema de investigación debidamente diagnosticado en los antecedentes y su justificación, en tanto, la Empresa Pizarras Tauro, por la naturaleza de su rama, adolece de procedimientos de control interno debidamente tecnificados y la ausencia de éstos podría convertirse en un grave problema para su crecimiento, productividad y comercialización.

En este mismo capítulo se definen los objetivos de esta tesis “Diseñar un manual para la gestión y los procedimientos de control interno, aplicables a los inventarios de materia prima y de productos terminados en la compañía Pizarras Tauro, con vigencia a partir del 1° de octubre de 2017” a partir de diagnosticar la receptibilidad del nivel

gerencial, para nuevas prácticas de mejoramiento del control interno, la identificación de los principales vacíos en las prácticas y procedimientos, y como resultado de esto, el diseño de un manual de políticas y procedimientos de control interno, para el manejo de los inventarios de materia prima y de productos terminados.

En el capítulo II: se propone el Marco histórico conceptual, en este apartado se expone la historia de las empresas Pyme en Costa Rica, y la historia de la Empresa Pizarras Tauro, articulado con un marco teórico conceptual que define todos los elementos técnicos de la contabilidad, el control interno en lo general y el Modelo COSO I, II y III, así como todo lo conceptualmente relevante a los términos de referencia para el tema de inventarios, métodos de planificación de políticas relacionadas con este ámbito y teoría de costos, compras, junto a toda la terminología que permite que en los sucesivos capítulos, se pueda construir el Manual de Inventarios requerido para la Empresa Pizarras Tauro.

En el capítulo III: se define el marco metodológico, en donde se identifican las variables objeto de investigación, la identificación de los procedimientos de control interno en uso inicios del año 2017 y, la selección de las herramientas necesarias para diseñar un manual de procedimientos de control interno que se adecue a las necesidades de la empresa. Se definen como sujetos de información el nivel gerencial y el Departamento de Producción de la Empresa Pizarras Tauro.

En el capítulo IV: se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, en donde se evidencia la receptibilidad del nivel gerencial, el tipo de controles que a inicios del año 2017, realizan los empleados del Departamento de Producción y, los vacíos en la definición de procedimientos de control interno.

Considerando toda la información recopilada en la aplicación de instrumentos, en el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones que dan lugar a considerar cada uno de los elementos que puedan luego corresponderse con la selección de herramientas técnicas para la propuesta del citado manual.

El capítulo VI: expone la “Propuesta de manual de control interno”, donde se detallan los elementos que a partir del año fiscal octubre 2017 orientarían los procesos y las prácticas de la Empresa Pizarras Tauro, con el apoyo del nivel gerencial de impulsar las actividades sugeridas.

La investigación alcanza su propósito al proponer un manual de control interno que pretende promover el mejoramiento y, la calidad de la Empresa Pizarras Tauro, a través del perfeccionamiento de sus mecanismos internos y de la adopción de herramientas de alta calificación y nivel de aplicabilidad.

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| CAPÍTULO I..... | 16 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 17 |
| 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 18 |
| 1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 22 |
| 1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 22 |
| 1.7. OBJETIVO GENERAL..... | 23 |
| 1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 23 |
| 1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES | 23 |
| 1.9.1 Alcances..... | 23 |
| 1.9.2. Limitaciones..... | 24 |
| CAPÍTULO II..... | 25 |
| MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 25 |
| 2. MARCO HISTÓRICO CONTEXTUAL | 26 |
| 2.1. HISTORIA Y CONSTITUCIÓN DE LAS PYMES | 26 |
| 2.2. MARCO LEGAL DE LAS PYMES | 27 |
| 2.3. OBJETIVOS DE LA LEY 8262 | 29 |
| 2.4. REQUISITOS PARA OBTENER EL SELLO PYME | 29 |
| 2.5. HISTORIA DE LA EMPRESA PIZARRAS TAURO..... | 30 |
| 2.5.1. Inicio | 30 |
| 2.5.2. Misión | 31 |
| 2.5.3. Visión..... | 31 |
| 2.5.4. Valores..... | 32 |
| 2.5.5. Análisis Foda inventario | 32 |
| 2.5.6. Objetivos comerciales..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6. FUNDAMENTOS CONTABLES | 35 |
| 2.6.1. Control interno..... | 35 |
| 2.6.2. Modelo C.O.S.O..... | 41 |
| 2.6.3. C.O.S.O. I..... | 44 |
| 2.6.4. COSO II..... | 45 |
| 2.6.5. COSO III..... | 46 |
| 2.7. INVENTARIOS..... | 46 |
| 2.7.1. Definición de inventario | 46 |
| 2.7.2. Evolución histórica de los inventarios | 47 |
| 2.7.3. Objetivo e importancia de los inventarios..... | 48 |
| 2.7.4. Clasificación de los inventarios | 49 |
| 2.7.5. Inventarios de materiales y suministros (M.P.)..... | 50 |
| 2.7.6. Inventarios de productos en proceso..... | 50 |
| 2.7.7. Inventarios de productos terminados..... | 51 |
| 2.7.8. Sistemas de inventario..... | 51 |
| ✓ Sistema de inventario periódico | 51 |
| ✓ Sistema de inventario perpetuo..... | 53 |
| 2.7.9. Tipos de inventario..... | 53 |
| ✓ Inventario intermitente..... | 53 |
| ✓ Inventario final..... | 53 |
| ✓ Inventario inicial..... | 53 |
| ✓ Inventario determinado por observación..... | 54 |
| ✓ Inventario mixto..... | 54 |
| ✓ Inventario de productos terminados | 54 |
| ✓ Inventario en tránsito..... | 54 |
| ✓ Inventario en consignación..... | 54 |
| ✓ Inventario máximo..... | 54 |
| ✓ Inventario mínimo | 55 |
| ✓ Inventario disponible | 55 |
| ✓ Inventario en línea..... | 55 |
| ✓ Inventario agregado | 55 |

| | | |
|---------|---|----|
| ✓ | Inventario en cuarentena | 55 |
| ✓ | Inventario de previsión | 55 |
| ✓ | Inventario de seguridad | 55 |
| ✓ | Inventario de mercaderías | 56 |
| ✓ | Inventario de fluctuación | 56 |
| ✓ | Inventario de anticipación | 56 |
| ✓ | Inventario de lote..... | 56 |
| ✓ | Inventario estacional..... | 56 |
| ✓ | Inventario cíclico | 57 |
| 2.7.10. | Función de los inventarios | 58 |
| 2.7.11. | Cuentas relacionadas contablemente con inventarios | 60 |
| ✓ | Inventario (inicial)..... | 60 |
| ✓ | Compras..... | 60 |
| ✓ | Devoluciones en compra | 60 |
| ✓ | Gastos de compras | 60 |
| ✓ | Ventas | 60 |
| ✓ | Devoluciones en ventas | 60 |
| ✓ | Mercancías en tránsito | 61 |
| ✓ | Inventario (final) | 61 |
| ✓ | Administración de inventarios | 61 |
| 2.7.12. | Finalidad de la administración de inventarios | 62 |
| 2.7.13. | Políticas de la Administración de Inventario..... | 63 |
| 2.7.14. | Métodos de control de los inventarios | 65 |
| 2.7.15. | Sistemas de la requisición viajera para reponer existencias | 67 |
| | Órdenes o pedidos fijos: | 67 |
| | Resurtidos periódicos: | 67 |
| 2.7.16. | Modelo básico de cantidad económica de pedidos. | 67 |
| ✓ | Costos básicos:..... | 67 |
| ✓ | Método gráfico: | 68 |
| ✓ | Método analítico:..... | 68 |
| 2.7.17. | Existencias de reserva o seguridad de inventarios..... | 69 |

| | |
|--|----|
| Inventarios justo a tiempo | 69 |
| 2.7.18. Métodos de valuación de inventarios | 70 |
| Normas nacionales de evaluación de inventarios..... | 70 |
| 2.7.19. Formas de valuación de inventarios..... | 71 |
| ✓ Costo identificado | 71 |
| ✓ Costo promedio..... | 72 |
| ✓ Detallista | 73 |
| 2.7.20. Métodos para calcular el costo promedio | 73 |
| ✓ Promedio simple: | 73 |
| ✓ Promedio ponderado: | 73 |
| ✓ Primeras entradas primeras salidas:..... | 73 |
| 2.8. CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS..... | 74 |
| Funciones asociadas al control interno eficiente | 76 |
| Control Físico | 77 |
| Fines específicos del control interno | 78 |
| 2.8.1. Objetivos comunes del control interno | 78 |
| 2.8.2. Mecanismos y principios del control interno..... | 79 |
| Organización: | 79 |
| Sistema de contabilidad: | 79 |
| Estados financieros: | 79 |
| Presupuesto y pronóstico: | 79 |
| 2.8.3. Principios de control interno | 80 |
| 2.8.4. Orden de producción como herramienta de control interno | 80 |
| 2.8.5. Estructura de orden de producción | 81 |
| 2.8.6. Definiciones de costos aplicadas a inventarios | 83 |
| ✓ Costo de desplazamiento o sustitución..... | 84 |
| ✓ Costo incurrido..... | 84 |
| ✓ Costos fabriles | 84 |
| ✓ Costos totales..... | 84 |
| ✓ Costo de producción | 84 |
| Otros componentes del costo de Producción son:..... | 84 |

| | |
|---|------------|
| ✓ Costos de distribución | 85 |
| ✓ Costo financiero | 85 |
| ✓ Costos de administración | 85 |
| ✓ Otros gastos | 85 |
| ✓ Precio de venta..... | 85 |
| ✓ Clasificación de los costos | 85 |
| Agrupación según el grado de comportamiento..... | 86 |
| Agrupación según el grado de control..... | 87 |
| Agrupación según la naturaleza de las operaciones | 87 |
| Agrupación según el registro..... | 87 |
| Agrupación según la función deseada..... | 88 |
| Agrupación según el control de materiales | 89 |
| Agrupación según elementos que intervienen en el costo de producción..... | 90 |
| Agrupación según el aspecto económico..... | 90 |
| 2.8.7. Función del almacén de materiales para un adecuado manejo del inventario..... | 91 |
| Clasificación de materiales | 91 |
| Clasificación de la mano de obra..... | 91 |
| Clasificación de los costos indirectos | 92 |
| Almacén de artículos terminados | 92 |
| 2.8.8. Procedimiento de compras..... | 92 |
| Registro de entradas y salidas de materia prima | 92 |
| Departamento de compras | 94 |
| Despacho de artículos | 96 |
| 2.9. HIPÓTESIS | 98 |
| 2.9.1. Operacionalización de la hipótesis | 101 |
| CAPÍTULO III | 103 |
| MARCO METODOLÓGICO | 103 |
| 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 104 |
| 3.1. FINALIDAD | 104 |
| 3.2. DIMENSIÓN TEMPORAL | 104 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. MARCO METODOLÓGICO | 105 |
| 3.4. FUENTES Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN | 107 |
| 3.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA | 108 |
| 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN 109 | |
| CAPÍTULO IV | 113 |
| HALLAZGOS | 113 |
| 4.1. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA | 114 |
| 4.2. VALORACIÓN DEL NIVEL GERENCIAL SOBRE EL CONTROL INTERNO ACTUAL. | 116 |
| 4.3. IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE USO ACTUAL EN LA EMPRESA | 118 |
| 4.4. RECEPTIBILIDAD DEL NIVEL GERENCIAL PARA UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO | 128 |
| CAPÍTULO V | 131 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 131 |
| CAPÍTULO VI | 136 |
| PROPUESTA | 136 |

Indice de gráficos

| | |
|-----------------|-----|
| grafico 1 | 118 |
| grafico 2 | 119 |
| grafico 3 | 120 |
| grafico 4 | 122 |
| grafico 5 | 123 |
| grafico 6 | 124 |
| grafico 7 | 125 |
| grafico 8 | 126 |
| grafico 9 | 127 |

Indice de tablas

| | |
|---------------|-----|
| Tabla 1 | 102 |
| Tabla 2 | 110 |
| Tabla 3 | 115 |
| Tabla 4 | 118 |
| Tabla 5 | 119 |
| Tabla 6 | 120 |
| Tabla 7 | 122 |
| Tabla 8 | 123 |
| Tabla 9 | 124 |
| Tabla 10..... | 125 |
| Tabla 11..... | 126 |
| Tabla 12..... | 127 |
| Tabla 13..... | 184 |

Indice de Flujogramas

| | |
|-------------------|-----|
| Flujograma 1..... | 150 |
| Flujograma 2..... | 156 |
| Flujograma 3..... | 160 |
| Flujograma 4..... | 164 |
| Flujograma 5..... | 167 |
| Flujograma 6..... | 170 |
| Flujograma 7..... | 172 |

Ilustraciones

| | |
|---------------------|-----|
| Ilustración 1 | 111 |
| Ilustración 2 | 145 |
| Ilustración 3 | 152 |
| Ilustración 4 | 161 |

Mapas

| | |
|--------------|-----|
| Mapa 1 | 202 |
| Mapa 2 | 203 |

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pizarras Tauro es una empresa familiar Pyme, inicia su actividad en el año 1995, en la ciudad de San José Costa Rica, cuya actividad principal es la producción y la comercialización de productos de comunicación visual, entendiéndose pizarras acrílicas, tiza, corcho, vidrio e impresas, entre otros productos afines.

La empresa Pizarras Tauro es una industria constituida a partir de una sociedad familiar estructurada bajo la modalidad de Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en la que ha prevalecido como criterio de normatividad interna las relaciones de confianza, razón por la cual no se han implementado mayores sistemas de control interno, dado que las Jefaturas y Departamentos están a cargo de familiares.

La empresa no cuenta con políticas, ni con un manual de procedimientos para el manejo y control del inventario, un sistema de control interno eficiente y eficaz que identifique, valore riesgos y ayude a la gerencia a la toma de decisiones. El Departamento de Producción, se encuentra en otra ubicación geográfica de las oficinas administrativas y el sistema integrado informático no está en línea, por lo que se generan desfases en los registros y controles.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los inventarios son una parte esencial en la operatividad de una empresa productiva, son fácilmente manipulables y están siempre propensos a robos y deterioro, es por esta razón que la empresa debe tomar las medidas necesarias para proteger este activo tan sensible y costoso.

El manejo de los inventarios es un tema medular en una empresa productora con características que la exponen a una sensibilidad económica por ser Pyme; adicional a esto, la estructura de una empresa familiar tiene un contexto diferente en la asignación de responsabilidad y en la confianza en su parte operativa.

Existen varias preguntas, las cuales es indispensable plantear para establecer un procedimiento de control interno en la sección de inventarios, según se detalla a continuación:

¿Cuál es la cantidad adecuada que debe mantenerse como inventario?

¿Cuál es el porcentaje en cantidad de materia prima y en producto terminado?

¿Cuándo deben realizarse las compras y bajo cuáles parámetros?

¿Cómo debe ser su almacenamiento y manipulación?

¿Cuáles responsabilidades deben establecerse en su manejo?

¿Qué tipo de documentación deben manejar?

El manejo eficiente de los inventarios de producto terminado es de suma importancia, porque son los que generan ventas con un margen de utilidad que requiere la empresa para mantenerse y crecer, adicional a esto, cumplir con el principio de negocio en marcha.

Los proveedores deben convertirse en socios comerciales que junto con la empresa siempre estén atentos a su calidad, actualización y mejoramiento para lograr una fidelización comercial en todas las vías.

El factor riesgo siempre presente en cada actividad dentro de la empresa y el manejo de los inventarios, representa un porcentaje mayor, por lo que deben tomarse acciones preventivas que lo disminuyan o lo eviten, como puede ser una clasificación de los diferentes tipos de materia prima, producto terminado e insumos con lo que se podrán tener mayor control. Paralelo a la clasificación, se deberán realizar revisiones periódicas cruzadas, con los registros físicos (kardex) del sistema, para detectar posibles irregularidades y con ello establecer inductores que permitan realizar distribuciones de costos en el inventario, lo cual permita conocer un costo razonable del producto terminado.

Aplicando medidas de control interno adecuado, las cuales puedan plasmarse en un documento que se convierta en un manual de procedimientos, permitirá obtener beneficios importantes en los inventarios, como por ejemplo: efectividad en la rotación, disminución del desperdicio, compras más eficientes, un costeo más preciso que permita identificar claramente los márgenes de utilidad en las diferentes líneas de producción que maneja la empresa.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Según el Ministerio de Economía Industria y Comercio en Costa Rica: Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según su actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

La empresa Pizarras Tauro es una pequeña industria registrada ante el Ministerio de Economía Industria y Comercio que cuenta con 35 empleados en sus diferentes Departamentos, la Junta Directiva está conformada por un grupo familiar que a la vez trabaja dentro de la empresa en los puestos claves.

El presente trabajo tiene como objetivo establecer el diseño de un manual de políticas y procedimientos para el manejo y control de los inventarios, en el Departamento de Producción que sirva de herramienta para lograr una eficiencia y eficacia operativa. El estudio incluye formularios de control interno e información del proceso de las 5S que es una herramienta de alto nivel para realizar su ejecución en la parte productiva.

El desarrollo del estudio será en el Departamento de Producción, ya que es ahí donde se inician y terminan los procesos y manejos del inventario, incluyendo los

controles de calidad de las materias primas como de los productos terminados. Da inicio en noviembre 2016 y finaliza en abril 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas familiares y las familias empresarias son peculiares. En Costa Rica más del 70% de las empresas tienen esta característica.

Alexandre Barbellion, gerente sénior de Empresas Familiares de EY Centroamérica, Panamá y República Dominicana, lo resume así: “Una empresa familiar se puede definir como una empresa influenciada por un emprendedor y los miembros de su familia, mediante su participación, posesión, control, preferencias estratégicas, cultura y valores, y un deseo de transferir el negocio a las siguientes generaciones”. Jéssica I. Montero Soto, (20 Nov 2016) Periódico El Financiero, Sitio Web. http://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerencia-direccion_estrategica-empresas_familiares-gobierno_corporativo_0_1069693037.html

El desarrollo de esta investigación no es solamente lograr un objetivo académico, es proponer un manual de políticas y procedimientos para contribuir en el mejoramiento del Departamento de Producción, obtener una eficiencia y efectividad en todos sus procesos, salvaguardar sus inventarios, y que sean razonablemente confiables para la Gerencia General y la Junta Directiva.

El manual de control y procedimientos que se propone en este trabajo es para entregarle a la empresa una herramienta de control interno que cumpla con las obligaciones legales y tributarias que se exigen en Costa Rica, para evitar que la

empresa se vea afectada desde el punto de vista financiero por malas prácticas que puedan generar errores contables significativos, una guía de control interno con la cual la Gerencia General, podrá detectar más fácilmente las deficiencias, tomando éstas como fundamento esencial, procederá entonces a otorgar recomendaciones más acertadas y precisas, que sirvan para realizar un uso eficiente de todos los recursos, igualmente que los formularios tengan una estructura definida y reglamentada, la misma debe ser una herramienta que permita proyectar y planificar inversiones y presupuestos que beneficien a la empresa.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta la ausencia de control interno para el manejo de los inventarios en la empresa Pizarras Tauro en el año 2017?

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de una investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer, los cuales se espera concretar en los resultados de la labor investigativa.

Se exponen a continuación los objetivos en el presente caso:

1.7. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual para la gestión y los procedimientos de control interno aplicables a los inventarios de materia prima y de productos terminados en la compañía Pizarras Tauro, con vigencia a partir del 1° de octubre de 2017.

1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la receptibilidad por parte del nivel gerencial para establecer y aplicar procedimientos de control interno en el Departamento de Producción.
- Identificar los procedimientos de control interno vigentes en el primer semestre del año 2017 para el uso y el manejo de materiales en el proceso productivo y la conservación y custodia de materia prima y producto terminado.
- Elaborar el manual de políticas y procedimientos de control interno para el manejo de los inventarios de materia prima y de productos terminados.

1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.9.1 Alcances

Esta investigación se realiza en la empresa Pizarras Tauro ubicada en San José, Costa Rica, en un periodo de seis meses. Al ser una empresa Pyme se tiene todo el soporte legal emitido por el Gobierno en el Decreto Ejecutivo número 39295 el Presidente de la República en ejercicio, el señor Luis Guillermo Solís Rivera y por el Ministerio de Economía Industria y Comercio, correspondiente al Reglamento de la Ley de

Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas Ley N° 8262 del 02 de mayo del 2002, en la que se establece que ese Ministerio dará todo el apoyo, soporte y capacitación a las empresas: micro, pequeñas y medianas.

1.9.2. Limitaciones

- Acceso a información del Departamento de Producción.
- Disponibilidad de tiempo para evacuar consultas por parte de los gerentes.
- Disponibilidad de tiempo para aplicar instrumentos al personal de producción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2. MARCO HISTÓRICO CONTEXTUAL

2.1. HISTORIA Y CONSTITUCIÓN DE LAS PYMES

Las empresas Pyme son una figura jurídica de comercialización creada en el año 2002 bajo la Ley denominada “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas” cuyo número es 8262, la cual regula el carácter permanente de estas formas de organización en actividades industriales, comerciales o de servicios según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio es “... el único ente autorizado para extender la certificación que acredite a la empresa como PYMES y que estas puedan acceder a los beneficios que otorga la ley...”. Luci Conejo Vargas. (Junio, 2013). Decimonoveno Informe Estado De La Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Marzo 01, 2017, de Defensoría de los habitantes Sitio web: Estadonacion.or.cr

El sello PYME básico pretende el desarrollo y fortalecimiento de un sistema que garantice calidad en los procesos, productos y servicios. El sello PYME de valor agregado debe adjuntar la certificación de la norma que reconoce su condición de gestión de calidad, ambiental y de responsabilidad social empresarial, según lo establecido en la reglamentación de la Ley antes mencionada.

De acuerdo con el Informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2016), los requisitos para inscribirse ante esa instancia son muy sencillos, dentro de los que están los siguientes:

- Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), instancia reguladora internacional de las actividades industriales.
- Que sea una unidad productiva y tenga permanencia en el mercado.
- Que esté inscrito y al día ante la Caja Costarricense del Seguro Social.
- Que presente un formulario de declaración de impuestos.
- Formulario de inscripción PYME debidamente lleno y firmado.

El tamaño de una PYME se calcula por medio de una ponderación matemática según la actividad industrial, personal promedio contratado en un periodo fiscal, el valor de los activos netos y las ventas anuales netas, de este resultado se define:

- ✓ Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- ✓ Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- ✓ Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

2.2. MARCO LEGAL DE LAS PYMES

Fue creada la Ley N° 8262 Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Publicación Diario Oficial La Gaceta Número 94, 17 de Mayo 2002, con el fin de crear un marco legal para promover un sistema estratégico integrado de desarrollo que permitiera el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas cuya abreviación es PYMES, que contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de condiciones productivas.

El Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa (Consejo Asesor PYME), está integrado por:

- El ministro de Economía, Industria y Comercio.
- El ministro de Comercio Exterior
- El ministro de Ciencia y Tecnología.
- El presidente ejecutivo del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- El gerente general de la Promotora del Comercio Exterior.
- El presidente del Consejo Nacional de Rectores.
- El gerente general del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, administrador del Fondo de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME)
- Dos representantes designados por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.
- Un representante de las organizaciones empresariales privadas vinculadas al desarrollo y la promoción de las PYMES.

La ley PYME nace como “...apoyo y soporte para las empresas formales ya sean de carácter comercial, industrial o de servicio para promover su desarrollo, activar, facilitar y mejorar su actividad económica...” Equipo Pyme Costa Rica. (2016). Información general sobre las pymes. Febrero 15, 2017, Gobierno República de Costa Rica Sitio web: www.meic.go.cr/web/45/pymes.php. Sin embargo, en la práctica los beneficios y accesibilidad es para pocos que son celosamente analizados en la actividad que desarrollan, el respaldo económico real que tiene la empresa y que se tenga la capacidad de penetrar y superar los filtros que tanto las instituciones públicas y un poco más las privadas someten al emprendedor. Las instituciones tienen los fondos, la ley

está vigente pero falta la concientización y apertura para que el micro y pequeño empresario pueda ser realmente candidato a sus beneficios.

2.3. OBJETIVOS DE LA LEY 8262

Según el documento antes citado, los objetivos de las Pymes son:

- Fomentar el desarrollo integral de las PYMES, considerando sus aptitudes para generar empleo, mejorar la economía y el desarrollo regional
- Crear un ente rector de apoyo, estableciendo sus funciones y la relación que debe tener con las instituciones de apoyo a los programas específicos, mecanismos y herramientas de coordinación.
- Equiparar las condiciones de apoyo equivalentes a las PYMES en otros países.
- Proporcionar la formación de mercados altamente competitivos
- Impulsar el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de PYMES.
- Facilitar el acceso de PYMES a mercados de bienes y servicios.

2.4. REQUISITOS PARA OBTENER EL SELLO PYME

En el documento normativo, se establecieron requisitos para ser considerado una PYME, entre los que cuentan los siguientes:

- ✓ El pago de cargas sociales.
- ✓ Cumplimiento de obligaciones tributarias.

- ✓ El cumplimiento de obligaciones laborales.

De acuerdo con el informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2016), los bancos del Estado y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, podrán promover y fomentar programas de crédito diferenciados dirigidos al sector del micro, pequeñas y medianas empresas. Anualmente los bancos deben remitir al MEIC un informe con los resultados de la gestión de crédito realizada. Se establece que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, administrara el Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), cuyo fin será fomentar y fortalecer el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, y de las empresas de la economía social económicamente viables y generadoras de puestos de trabajo.

Los recursos se destinan a conceder avales o garantías en condiciones y proporciones favorables, conceder créditos para financiar proyectos o programas. La viabilidad de estos proyectos debe documentarse en un estudio técnico para FODEMIPYME.

2.5. HISTORIA DE LA EMPRESA PIZARRAS TAURO

2.5.1. Inicio

Pizarras Tauro inicia funciones en San José Costa Rica en el año 1995, con sus dos socios fundadores fabricando pizarras acrílicas, de tiza y corcho con marco en aluminio. La comercialización la realizaban a empresas mayoristas o distribuidores en la línea de oficina. Al pasar del tiempo la empresa comenzó a crecer, se trasladaron de local para

un mejor manejo de la materia prima, se contrataron operarios, vendedores y personal administrativo, se ampliaron las líneas de producción en pizarras de todo tamaño.

Tipo estilo a requerimiento de los clientes, se incorporaron pizarras de vidrio, al trabajar y tener equipo apto para el manejo de madera, aluminio y adhesivos se incorporaron líneas como vitrinas informativas, exhibidores, rota folios, pizarras informativas, magnéticas y de publicidad. Actualmente cuentan con tres máquinas de última tecnología en el manejo de productos acrílicos con lo que han ampliado en más de un 30 % sus ventas. Después de 21 años tienen una bodega de 1200 M2 para producción y, el área administrativa y bodega de producto terminado de 500 M2, tienen 35 personas laborando tiempo completo tanto en el área de producción como administrativa.

2.5.2. Misión

“Ser líderes en la fabricación y comercialización de mobiliario y equipo educativo, buscando superar las expectativas de nuestros clientes con productos de calidad y excelente servicio, impulsando de forma eficiente el desarrollo y crecimiento personal”

2.5.3. Visión

“Crear una empresa reconocida por su creatividad, servicio, dinámica y desarrollos tecnológicos, con una cultura de trabajo en equipo, con personal identificado y motivado para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, esto nos dará un diferencial único

que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.”

2.5.4. Valores

1. Compromiso
2. Disciplina
3. Honestidad
4. Mejoramiento continuo
5. Respeto Mutuo
6. Trabajo en Equipo
7. Responsabilidad con nuestros clientes, compañeros y la comunidad
8. Vocación de Servicio.

2.5.5. Análisis Foda inventario

Factores internos

Fortalezas

- Precios muy competitivos y variedad de productos.
- Desarrollo de proyectos según requerimiento del cliente.
- Servicio de entrega e instalación a domicilio.
- Buena relación con clientes, proveedores y bancos.
- Adecuada rotación y colocación.

- Buen nivel de publicidad de la marca.

Debilidades

- No realiza ningún tipo de capacitación al personal de producción.
- Bajo nivel de entrenamiento al personal de producción.
- Sistema empírico en el manejo y control de los inventarios.
- Sistemas de control a base de confianza.
- Ausencia de políticas, controles y procesos internos.

Factores externos

Oportunidades

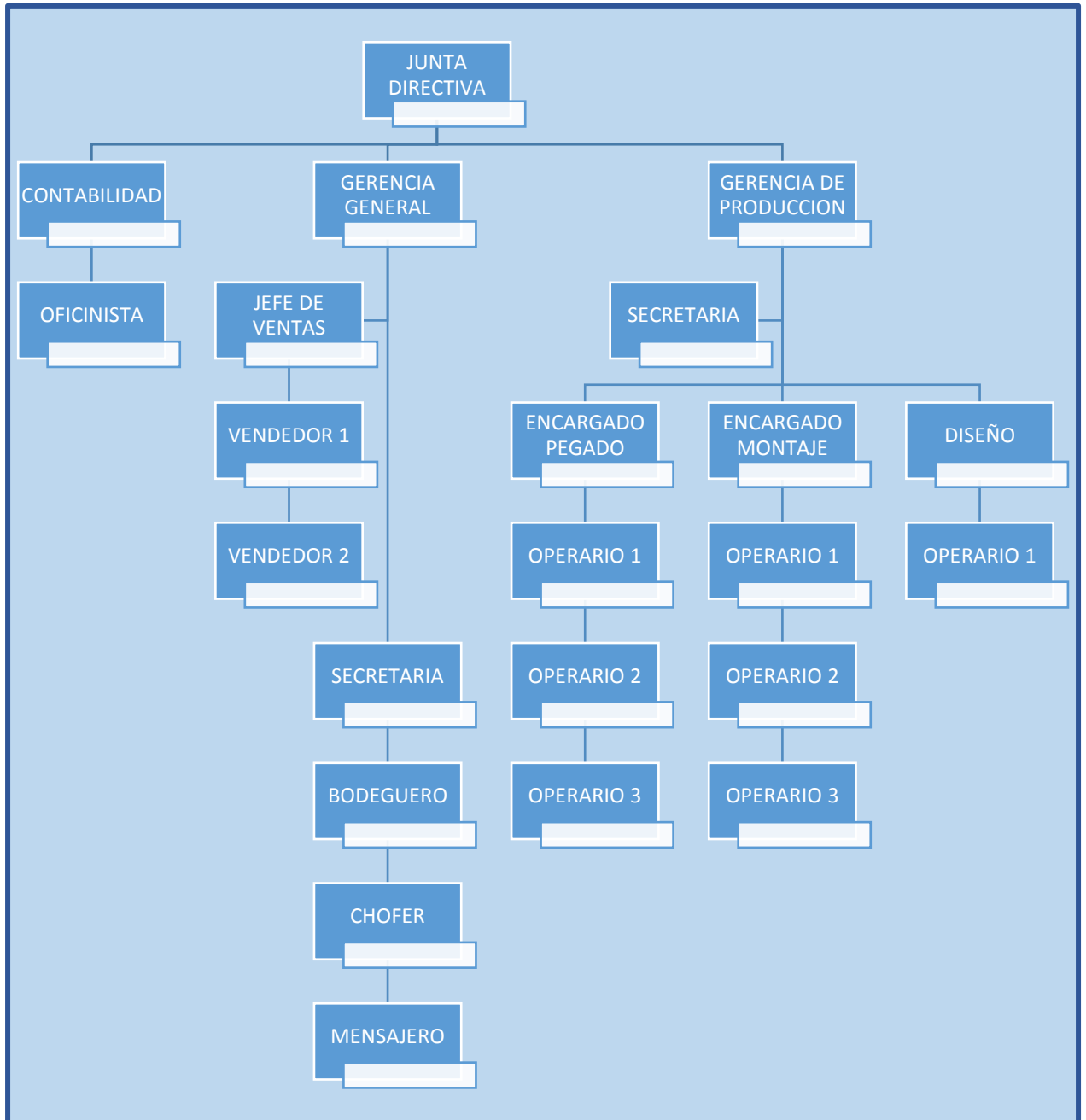
- Accesibilidad a créditos y condiciones
- Recursos tecnológicos en la comercialización
- Apertura a nuevos nichos de mercado local y del área C.A.
- Ubicación geográfica en oficinas administrativas y planta de producción
- Materia prima accesible en el mercado local

Amenazas

- Competencia local con costos más bajos
- Escases de materia prima en mercado local
- Cambios drásticos en condiciones gubernamentales
- Inestabilidad económica

Organigrama

Organigrama 1



Fuente: Elaboración propia

2.5.6. Objetivos comerciales

- ☞ Atender en forma ágil y eficiente las necesidades de cada cliente.
- ☞ Concentrar la responsabilidad en la prestación de los diferentes servicios, generando respuestas oportunas.
- ☞ Optimizar los costos a través del aprovechamiento de recursos y personal de la empresa.
- ☞ Realizar una gestión de asesoría para cada cliente de acuerdo a sus necesidades.
- ☞ Proveer de herramientas útiles y actualizadas para el crecimiento del negocio.
- ☞ Ofrecer una amplia gama de productos y servicios.

2.6. FUNDAMENTOS CONTABLES

2.6.1. Control interno

El concepto de control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Iniciar una empresa de cualquier índole ya sea comercio, industria o servicios, implica todo un conjunto de conocimientos legales, administrativos, financieros, productivos, operativos y experiencias que se van dando día a día y que del resultado de ellas se evidencia en el fortalecimiento o debilidad de una empresa. Es importante considerar el producto a desarrollar, el soporte financiero que se tenga para el desarrollo de la empresa, el personal, sus conocimientos e identificación tanto con la empresa como con el producto. La administración debe siempre estar muy alerta de las innovaciones, cambios del mercado, cambios legales, cambios financieros que puedan representar seria amenaza para la empresa. Ésta no puede darse la más mínima posibilidad de perder el Norte, de no cumplir los objetivos que se propuso cumplir, ya que las consecuencias pueden ser desastrosas y, tal vez irrecuperables.

Por esa razón es de suma importancia el diseño e implementación de sistemas de control interno establecidos bajo modelos internacionales, aceptados, actualizados a nivel mundial para garantizar el fiel cumplimiento de procesos y procedimientos internos, el cumplimiento de procedimientos legales, contables y financieros que le dan a la gerencia, las herramientas para hablar un idioma universal, entender y ser entendido.

El control desde cualquier punto de vista es de suma importancia, ya que es el indicador de cómo se están realizando las cosas, si se va por el camino correcto, si se van a cumplir los objetivos establecidos inicialmente, o si se deben hacer cambios rápidos y estratégicos para lograr los objetivos, se considera el control como el método para evaluar el desempeño de alguna gestión dentro de un plan estratégico.

Según Fabiana Torrico (2013) el control interno incluye todo lo referente a la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Responsables

El control interno es una labor que debe realizar e involucrar a todo el personal, cada miembro debe ser consciente de la responsabilidad que representa y que de ello dependerá en gran medida el logro de los objetivos generales de la empresa, repercutirá en los logros económicos y en la rentabilidad. El control interno desde la administración debe desarrollar objetivos y estrategias dependiendo de la organización, lo hará en forma global y luego departamental, se deben tomar en cuenta las políticas propias de la empresa, qué procedimientos y acciones se deben realizar, que resulten oportunas y que a su vez mantengan la línea de economía. Además, que se cumpla con las responsabilidades legales, sociales y ambientales.

Finalidad

El sistema de control interno en cualquier compañía u organización ya sea pública o privada tiene como objetivo primordial el salvaguardar los activos, que éstos se manejen y mantengan dentro de los parámetros establecidos de: rendimiento, resultados, calidad y cumplimiento del fin último.

El control interno debe tratar en la medida de lo posible evitar o disminuir el riesgo ya sea por control o inherente de todas las situaciones que puedan afectar la integridad del

negocio. Un factor importante, básico y podríamos decir que primordial es la separación de funciones, ya que reduce el riesgo de errores y acciones inapropiadas. Un sistema efectivo de control interno separa las funciones de autoridad, de contabilidad y de custodia. Control interno conlleva al fiel cumplimiento de las leyes legales, tributarias, laborales, sociales y por supuesto las contables.

El control interno debe promover la identificación, el compromiso y responsabilidad de cada miembro de la organización para el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión y esto se lleva a cabo por medio de manuales con las políticas de la organización, su fin es de facilitar la correcta y oportuna capacitación de los empleados (Mantilla, 2013).

Objetivos

Tal como se mencionó en el apartado anterior el sistema de control interno se enfoca en 3 objetivos principales, a saber:

- Desde el punto de vista operativo lograr una efectividad y eficiencia de las operaciones en la Organización.
- Desde el punto de vista financiero y contable que la información entregada a la alta gerencia, la Junta Directiva y las instituciones gubernamentales que la requieran sea fiable en todos sus extremos.
- El tercer y no menos importante de los objetivos es el cumplimiento, adherencia a leyes y reglamentos estatales así como las políticas emitidas por la gerencia.

Propósitos

El propósito de establecer un sistema de control interno es para utilizarlo como la herramienta que permita a la empresa poder evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los diferentes niveles, poder identificar factores críticos, la respuesta oportuna y acertada por parte de las jefaturas, la forma y el momento en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Perspectivas

El control interno dentro de la organización, toma diversas perspectivas dependiendo del tamaño de la misma, tipo y actividad que desarrolla. Para la administración el control interno le da la base y herramientas para el desarrollo de los objetivos y estrategias que se deben seguir y cumplir, además de las políticas, procedimientos y acciones preventivas o correctivas.

Para el Departamento de auditoría interna es la base para que la organización logre cumplir con los objetivos y metas establecidas realizando una adecuada planeación, organización y dirección.

La perspectiva para un auditor externo está enfocada al soporte y cumplimiento de la información financiera y contable.

Desde el punto de vista gubernamental y tributario, el control interno debe estar comprometido al cumplimiento legal establecido y sus responsabilidades.

Riesgos

El riesgo tiene muchos sinónimos y está presente en el diario vivir, ya sea a título personal, empresarial, local y mundial. Podríamos decir que el riesgo es un sinónimo de peligro, riesgo, vulnerabilidad, o probabilidad de que suceda algo que puede afectarnos en mayor o menor grado y, va a depender de la capacidad de analizar y preveer dicho riesgo.

Existen diferentes tipos de riesgo dependiendo desde la perspectiva que sea analizado, pero es justamente a partir de esa identificación que nace el control interno. Hay factores internos y externos que hacen más propenso que se registre un hecho de riesgo, pero va a depender de las prevenciones que se tengan para mitigar los efectos.

Teniendo presente el hecho probable de riesgo, hay que tener en cuenta la estimación del mismo, su relevancia e importancia significativa, los efectos directos e indirectos, cuáles son las acciones a seguir y la evaluación antes y después de ocurrido el hecho.

Limitaciones

El control interno como cualquier otro sistema tiene limitantes que deben tenerse claras para que la Gerente tome las medidas necesarias, con el propósito de sufragar los vacíos que generan. El fin del control interno es garantizar el fiel cumplimiento de las actividades que la organización realiza en sus diferentes campos, pero, se tiende a

confundir y creer que con la implementación del control interno. Se garantiza el crecimiento de la organización ya sea económico o de infraestructura.

El control interno aplicado a los diferentes modelos que existen del mismo, lo que hace es definir criterios, parámetros, acciones preventivas y correctivas, suministra las herramientas necesarias teniendo muy en cuenta la legislación vigente del país.

2.6.2. Modelo C.O.S.O.

El Informe C.O.S.O. es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones de cualquier índole y lugar pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

El establecimiento de un sistema de control interno y específicamente bajo un modelo reconocido mundialmente como es COSO, genera una confiabilidad en toda la organización tanto interna como externamente, ya que sus regulaciones, planificación, controles, procedimientos entre otros van a estar regulados y estandarizados, las probabilidades de error o fraude resultarán ser mínimas, si se cumple en todos sus aspectos.

El modelo de control interno COSO, logra que los procesos internos sean entendidos, asimilados y aceptados por todo el personal como parte de los sistemas, de los objetivos, de la misión y visión y no como procesos subjetivos antojadizos, todos los niveles jerárquicos dentro de la organización sintonizados y hablando un mismo idioma (Mantilla, 2016) .

Ambiente de control

Es el que establece la base para un sistema de control interno, proporciona una estructura y disciplina en todos los puestos dentro de la organización.

Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo indica la total identificación y posterior análisis, por parte de la gerencia general de los riesgos relevantes, para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Actividades de control

Las actividades de control con todas las políticas, procedimientos y procesos cuya dirección y finalidad es el logro de los objetivos, cumpliendo las estrategias de riesgo para mitigarlo.

Información y comunicación

La información y comunicación debe darse en tiempo y forma a todos los colaboradores de la organización, para que se pueda cumplir con las funciones establecidas, este punto sustenta todos los otros componentes del control.

Supervisión o monitoreo

El fin de ejecutar un monitoreo dentro de la organización para el cumplimiento del control interno, sus procesos y procedimientos es para cubrir los descuidos externos de la conducción o terceros del proceso, o la incorporación y aplicación de metodologías independientes. La supervisión es un control realizado sobre el mismo control, se puede entender como una meta control.

Avances en modelo C.O.S.O

2.6.3. C.O.S.O. I

En 1985 se forma la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos con el objetivo de poder identificar las causas en el aumento de entrega de informes fraudulentos. En 1987 la comisión solicita un estudio para poder definir control interno y marco conceptual. En 1992 se publica el informe del marco conceptual integrado de control interno llamado COSO I.

Los objetivos establecidos para este primer modelo de control interno se establecen en:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones relacionado directamente con las objetivos de la empresa considerando el desempeño y las metas establecidas.
- Confiabilidad de los informes financieros
- Cumplimiento de los aspectos legales establecidos.

Está formado por cinco elementos, a saber:

- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión.

2.6.4. COSO II

En septiembre del 2004 se publica el Marco de Control COSO II en base a COSO I pero enfocándose más a los riesgos y estableciendo técnicas para el manejo de un portafolio de riesgos.

Mantiene los objetivos establecidos en COSO I, pero le incorpora un cuarto objetivo igualmente importante dentro de la organización y que incorpora y aplica para todo el personal indistintamente del puesto que desempeña como es la salvaguarda de los recursos.

Dentro del elemento de ambiente de control se establece un ambiente interno y se establecen objetivos.

En cuanto a la evaluación del riesgo se establece la identificación del riesgo, evaluación del riesgo y la respuesta al riesgo.

2.6.5. COSO III

En mayo del 2013 se publica una actualización del Marco Integrado de Control Interno, con el objetivo de aclarar los requerimientos del mismo, actualizar el contexto de la aplicación y ampliar su aplicación en cuanto a objetivos e informes con lo que permite ampliar su cobertura en cuanto a riesgos.

Dentro de los factores relevantes en este nuevo marco de control está:

- Variación de los modelos de negocio por la globalización.
 - Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes
 - Aumento en cantidad y complejidad normativa aplicable a nivel internacional.
 - Nuevas expectativas de responsabilidad y competencias para la gerencia.
 - Mayor expectativa para inversionistas y reguladores en la prevención y detección del fraude.
 - Aumento en el uso de nuevas tecnologías y desarrollo constante.
 - Mayor exigencia en la fiabilidad de la información, Control Interno y Fraudes.
- (Gordon, 2016)

2.7. INVENTARIOS

2.7.1. Definición de inventario

El inventario es el activo más vasto que tiene una empresa, es el conjunto de materiales o artículos que se tienen para vender, consumir en un proceso o fabricar algún producto en un periodo determinado. Contablemente es un listado de los bienes que tiene la

empresa para desarrollar su actividad normal y los pasivos adquiridos con su adquisición, son la principal fuente generadora de Ingresos y básica para determinar el costo de ventas y los resultados del ejercicio. Dicho esto: “El inventario contablemente se ubica en el estado de situación financiera dentro del grupo del activo circulante, es el activo mayor en el balance y en el costo de ventas normalmente es el gasto mayor del estado de resultados”. La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. (2014). Control y manejo de inventario y almacén. Febrero 11 2017, Sitio web: <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

La Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2 párrafo 6) define el término de Inventarios así: ...”son activos: (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación; (b) en proceso de producción de cara a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios” Normas Internacionales de Contabilidad, (1993) Existencias, (Pág. 2).

2.7.2. Evolución histórica de los inventarios

Los egipcios al igual que otros pueblos antiguos acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para utilizarlos en los tiempos de sequía o cualquier otro tipo de catástrofe, con esta práctica es como inicia el manejo y control del inventario, el cual iban perfeccionando su manejo porque de él dependía la subsistencia, así da inicio el comercio como actividad dándose el intercambio de bienes. Con el crecimiento de la actividad, se fueron desarrollando y perfeccionando sistemas productivos que le

aumentaban la cantidad de bienes con los que podía aumentar su intercambio, actualmente llamado inventario y nace la necesidad de administrarlos.

Como menciona la La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales en su boletín anual de 2014, hasta principios de este siglo los inventario tuvieron criterio contable, cuyo objetivo era el de llevar buenos registros de entradas y salidas para evitar pérdidas. En esta misma época surge el estudio de las finanzas de la empresa y tomó importancia la administración de los inventarios.

2.7.3. Objetivo e importancia de los inventarios

El objetivo de los inventarios es abastecer y repartir los materiales requeridos ya sea para la venta o para producción en el momento preciso para evitar que haya paros innecesarios y costosos para la empresa además de clientes insatisfechos.

Las empresas pequeñas y medianas no le procuran otorgar verdadera importancia al inventario, en ocasiones realizan un inventario físico una vez al año y es en ese momento cuando pueden percatarse de situaciones como deterioro, pérdida de materiales, desechos y excesos que tienen un gran valor económico para la empresa y generan una liquidez estrecha para el giro normal. Es necesaria la capacitación constante y actualizada en este segmento que representa un valor económico alto, que si está bien administrado va a generar buenas utilidades, pero por el contrario si no se le controla puede generar pérdidas irreparables a la compañía.

Los inventarios son el inicio de la actividad económica, generadora de ingresos los cuales se requieren para cubrir los gastos propios del giro así como el crecimiento de la

empresa en infraestructura y logística. Para el Departamento de producción es fundamental y estratégico contar con los inventarios adecuados y en la cantidad necesaria para poder realizar su actividad sin problemas de calidad y tiempo (Bermúdez y Guillén, 2016).

2.7.4. Clasificación de los inventarios

La clasificación de los inventarios es de suma trascendencia ya que desde ésta se van a realizar los controles internos:

- ✚ Estadísticas de consumo y rotación
- ✚ Cálculo de costos
- ✚ Proyecciones de compras
- ✚ Registros de ingresos y salidas
- ✚ Despachos oportunos y certeros.

En las empresas dedicadas a la producción de bienes, se manejan tres tipos de inventarios:

- Inventarios de materiales y suministros (materia prima)
- Inventarios de productos en proceso
- Inventarios de productos terminados

2.7.5. Inventarios de materiales y suministros (M.P.)

La materia prima es todo elemento que se transforma o incorpora en un producto final. Debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final y su composición; integra los elementos básicos del producto que se está elaborando, el mayor porcentaje.

La existencia de materiales y su variabilidad aumentan o disminuyen de acuerdo a los requerimientos de producción, es en este departamento donde se definen cantidades y especificaciones técnicas de los materiales requeridos, así como la calificación del producto vs proveedor. Los inventarios de materiales aumentan cuando existe o se detecta alguna amenaza futura en existencias o precios, es importante considerar si es de compra local o de importación donde se tiene que tener muy presente el tiempo de tránsito, obsolescencia, cambios tecnológicos, tiempos de rotación y variación en los tipos de cambio de moneda.

2.7.6. Inventarios de productos en proceso

Están formados por el importe de materiales, mano de obra y gastos de fabricación utilizados en el proceso de producción, son productos que no están terminados, no están listos para ser utilizados o para la venta. En el proceso contable y por la naturaleza propia de producción en que los procesos deben ser continuos, al finalizar un periodo e iniciar otro se hace un corte en las operaciones, los artículos que no están terminados, se calcula el costo de acuerdo al grado de avance en que se encuentren.

El producto en proceso se caracteriza porque su valor va aumentando conforme avanza su proceso productivo hasta convertirse en producto terminado.

2.7.7. Inventarios de productos terminados

Son los artículos producidos en el proceso normal y que ya están listos para su utilización, consumo o venta, pasan del Departamento de producción al área de bodega o almacén, donde ya serán clasificados y ordenados de acuerdo con sus características propias.

2.7.8. Sistemas de inventario

Existen dos sistemas para llevar los registros o controles de inventarios, a saber periódico y perpetuo.

✓ Sistema de inventario periódico

Conocido también como inventario pormenorizado o analítico, en este sistema no se mantiene un registro detallado y actualizado de las existencias, normalmente al finalizar el periodo fiscal se procede a realizar una toma física del inventario, es en ese momento en que se puede tener información de las unidades vendidas, de inventario deteriorado, obsoleto o perdido. Contablemente la cuenta que se utiliza para el registro del costo de la mercadería durante el periodo es la de compras, la cuenta inventario no se utiliza. Cuando se genera una venta se reconoce el ingreso pero no el costo de la

mercadería, al finalizar el periodo fiscal después de realizar el conteo físico, todos los bienes disponibles se fija su precio al costo.

✓ **Sistema de inventario perpetuo**

Conocido también como permanente, como su nombre lo indica, los registros de inventario se mantienen y se actualizan continuamente en el momento en que registra una compra o una venta. La ventaja de utilizar este sistema es que la información es oportuna y actualizada para la toma de decisiones y proyecciones de compras, manejar una planeación adecuada y mantener un control de los inventarios para no comprar en exceso ni quedarse sin existencias. El uso de este sistema requiere que por lo menos una vez al año, se realice una toma física de inventario para corroborar las existencias, o realizar los ajustes necesarios.

2.7.9. Tipos de inventario

✓ **Inventario intermitente**

Este tipo de inventario se realiza varias veces al año dentro del periodo fiscal y es utilizado en cierto tipo de empresas.

✓ **Inventario final**

Se realiza al cierre del periodo fiscal, sirve de base para determinar la nueva situación patrimonial.

✓ **Inventario inicial**

Se realiza al inicio de las operaciones o de un periodo fiscal.

✓ **Inventario físico**

Es el inventario real, implica verificar cada una de las existencias físicas que se encuentran en el almacén o bodega y costearlas y su proceso acarrea el contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases que se tengan.

✓ **Inventario determinado por observación**

Este tipo de inventario se realiza por medio de un listado emitido desde el sistema y el cual se supone representa fielmente el valor total del inventario.

✓ **Inventario mixto**

Representa un inventario diferente cuya partida no se acopla a las establecidas.

✓ **Inventario de productos terminados**

Son todos los productos que fueron fabricados y ya se encuentran listos para su venta.

✓ **Inventario en tránsito**

Es el inventario que ya está comprado o confirmado con el proveedor pero por distancia, tiempos o procesos aun no ingresa en la bodega del comprador.

✓ **Inventario en consignación**

Representa una mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo mantiene el vendedor por un tiempo determinado hasta que se finiquite la consignación.

✓ **Inventario máximo**

Este tipo de inventario se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es: $X > I \text{ máx.}$

✓ **Inventario mínimo**

Es la cantidad mínima de inventario que debe mantenerse en el almacén.

✓ **Inventario disponible**

Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

✓ **Inventario en línea**

Es el inventario que se encuentra en la línea de producción esperando a ser procesado.

✓ **Inventario agregado**

Este tipo de inventario se genera cuando al aplicar la existencia de un único artículo, este representa un alto costo, para minimizar este impacto los artículos se agrupan por familias.

✓ **Inventario en cuarentena**

Este tipo de inventario se aplica a bienes de consumo o que tengan contacto con los seres humanos y, deben cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer de ellos.

✓ **Inventario de previsión**

Este tipo de inventario se crea con una necesidad futura claramente definida, se diferencia con el inventario de seguridad porque este se mantiene a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable e involucra un menor riesgo.

✓ **Inventario de seguridad**

Su objetivo es disminuir la incertidumbre de desabastecimiento o faltante de materia prima cuando se presenta alguna situación con el ingreso de nuevo material.

✓ **Inventario de mercaderías**

Son mercaderías en existencia, que aún no han sido vendidas en un momento determinado.

✓ **Inventario de fluctuación**

Este tipo de inventario se genera porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción, no pueden decidirse con exactitud.

✓ **Inventario de anticipación**

Se establece anticipadamente a periodos de mayor demanda, una promoción comercial o periodo de cierre de planta, almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades además de que limitan cambios en las tasas de producción.

✓ **Inventario de lote**

Este o tipo de inventario se manejan en lote para reducir costos u obtener descuentos especiales.

✓ **Inventario estacional**

Este tipo de inventario se utiliza para disminuir los niveles de producción, que no hayan contrataciones o liquidaciones por las fluctuaciones que se den de demanda.

✓ **Inventario cíclico**

Es el inventario que se requiere para apoyar la operación de producción según los tamaños de lotes, así el almacenaje de los inventarios se realiza en diferentes lugares dentro del almacén (Bermúdez y Guillén, 2016)...

2.7.10. Función de los inventarios

El inventario en una empresa ya sea comercial o industrial es la base de su actividad, no importa el producto o la función que ejecuten, lo que es indispensable es que los inventarios estén en el momento preciso en el lugar requerido, que estén clasificados, protegidos, controlados y costeados para que los diferentes departamentos que están involucrados directamente puedan ejecutar sus labores sin ningún tipo de limitante. Con una buena planeación de los inventarios, la empresa se garantiza que podrá abastecer a sus clientes, que el departamento de producción no tendrá paros innecesarios, que los insumos que se requieren están en el almacén y son de la calidad requerida, se hacen las programaciones de producción en línea para maximizar los recursos y tiempos, las compras se pueden hacer con mejor programación donde se realicen negociaciones por volumen y lograr descuentos especiales o mejores condiciones crediticias, además de un buen manejo de rotación.

Planificación de las políticas de inventario

El movimiento del inventario dentro de la empresa representa una gran inversión económica, requiere de una infraestructura definida y al ser un eje primordial en el giro normal de la empresa se relaciona, con varios departamentos que deben acoplarse y acomodarse para no perder la sincronización.

Ventas- Requiere que el inventario esté disponible para suplir a los clientes y que éstos estén satisfechos con el servicio de entrega, guardando la calidad.

Producción- Requiere que el almacén o bodega tenga el stock necesario de materia prima, para que no se genere un paro y pueda cumplirse con los plazos de entrega y las cantidades solicitadas.

Compras- Debe procurar mantener un equilibrio del inventario, no se puede comprar en exceso ni comprar poco, se debe tener en cuenta que las compras en volumen además de que garantizan la entrega rápida a producción, mejores negociaciones con el proveedor y minimizan los costos por unidad y los gastos de compras.

Financiación- Desde el punto de vista financiero se puede considerar que el inventario bajo minimiza el requerimiento de generar una inversión y disminuye los costos de mantenimiento del inventario.

Propósitos de las políticas de inventarios

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios
- Por medio del control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que genera altos costos de operación y aumenta los riesgos y, un nivel inadecuado que tiene como resultado la incapacidad de responder en forma ágil, la solicitud del Departamento de ventas y producción.

2.7.11. Cuentas relacionadas contablemente con inventarios

✓ **Inventario (inicial)**

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias al inicio del periodo contable. Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios se lleva en base al método especulativo.

✓ **Compras**

En esta cuenta se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable, para venderlas obteniendo una utilidad dentro del giro normal de la empresa.

✓ **Devoluciones en compra**

Esta cuenta se aplica cada vez que se hace una devolución de producto a un proveedor indistintamente del motivo, el registro afecta a la cuenta inventarios y al pasivo por pagar.

✓ **Gastos de compras**

Se aplican los gastos generados por las compras de mercancías y forman parte del costo.

✓ **Ventas**

Se registran todas las ventas de productos realizadas por la empresa en un periodo determinado.

✓ **Devoluciones en ventas**

Se registran las devoluciones de productos que realizan los clientes a la empresa.

✓ **Mercancías en tránsito**

Esta cuenta se utiliza cuando se hacen compras de importación o productos cuya fabricación demora un tiempo determinado ya sea por producción o por distancia, pero que se han firmado contratos o realizado desembolsos para formalizar la compra y que se cancelará cuando ingrese el producto a las bodegas de la empresa.

✓ **Mercancías en consignación**

Esta cuenta se utiliza con un documento original y legal por parte de la empresa que entrega el producto a un cliente bajo la modalidad de “consignación“, lo que representa es un compromiso de salvaguarda del producto, que va a estar por un tiempo determinado en las bodegas del cliente, que este lo puede vender y que en un periodo determinado se realizara la revisión de lo que se vendió y de lo que quedó para hacer la liquidación respectiva. Para el que entrega la mercadería se hace una salida de producto en consignación y el que la recibe utiliza la misma cuenta como ingreso.

✓ **Inventario (final)**

Es la toma física de las existencias al finalizar el periodo contable para su costeo. La relación del inventario final, inventario inicial, las compras y ventas netas del periodo se obtiene las ganancias o pérdidas del periodo.

El control interno de los inventarios inicia en el deprimente de compras que debe seguir de forma exacta los lineamientos de control y procedimientos.

✓ **Administración de inventarios**

Se ha considerado que “El control de inventarios es un herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer

las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industria.

La Administración Eficiente de los Inventarios (2011), Orlando Espinoza Editorial: La Ensenada, 1ra edición Madrid 2011.

Todos los activos de una empresa son inversiones que provienen de costosas fuentes de recursos, así que las empresas no pueden darse el lujo de mantener sus inversiones como activos improductivos. Existe un activo que exige un verdadero reto administrativo: el inventario.

Según Alberto Reyes Caballero (2013), “Administrar los inventarios es buscar continuamente la eficiencia en todo su manejo, control, almacenamiento, clasificación, entradas, salidas, registros y rotación. Con un buen manejo del inventario, su clasificación y con una evaluación precisa, se va a obtener el resultado positivo o negativo del periodo contable y será la base para tomar las acciones correctivas si amerita hacerlo o mantener y mejorar el proceso”. (pag.46).

2.7.12. Finalidad de la administración de inventarios

La finalidad de administrar el inventario, es poder determinar en forma precisa la cantidad que debe comprarse y las cantidades máximas y mínimas que deben estar en el almacén. Existen dos factores importantes:

1.- Minimización de la inversión en los inventarios

El mínimo de inventario es cero, sin embargo, son muy pocas y exclusivas las empresas que pueden darse esa característica de no tener inventario, hay una competencia voraz que está esperando el más mínimo detalle para capturar al cliente.

La empresa debe tener un inventario que dependerá de la actividad que desarrolle y sus sistemas de control para definir la cantidad que debe tener para manejar los sistemas de producción, cumplir con las entregas de los clientes y que su costo y mantenimiento no sea elevado para la empresa.

2.- Afrontando la demanda

Es muy costoso para cualquier empresa tener un inventario elevado, más si su rotación es lenta ya, que hay todo un capital estacionado en un almacén por lo que hay que tener en cuenta:

- Cantidad de unidades que deben comprarse o producirse.
- Momento en que debe realizarse la compra o producirse.
- Clasificar los artículos por atención especial.
- Protección contra los cambios en los costos.

2.7.13. Políticas de la Administración de Inventario

Estas son algunas de las políticas que deben tomarse en cuenta para la realización de un inventario de forma eficaz:

- Determinar las necesidades y el abastecimiento de los productos
- Detallar sus categorías y clasificación
- Mantener los costos de abastecimiento lo más bajo posible
- Mantener un nivel adecuado de inventario
- Suplir rápidamente la demanda
- Valerse de la informática

Existen diversos criterios sobre la cantidad de inventario que debe tener la empresa almacenado en sus bodegas, el costo financiero en que se incurre, el costo de infraestructura y de control. Sin embargo, esa posición es un poco cerrada ya que el inventario debe existir en las empresas porque la demanda puede calcularse pero no con certeza. Además, si es una empresa productiva tiene que considerarse el tiempo de conversión de materia prima a producto terminado, es precisamente este punto el que se reviste de total relevancia en el mercado.

Administrar el inventario requiere de una estrecha comunicación entre varios Departamentos de la empresa como es el de ventas, finanzas, compras y producción. Para tratar en la medida de lo posible de tener una cantidad optima sin que se exagere, ni se caiga en el desabastecimiento. Es fundamental para realizar este cálculo deben calcularse muy detalladamente los costos de compra y mantenimiento del mismo.

El fin último de administrar el inventario es estipular la proporción que debe mantenerse almacenado en sus diferentes presentaciones llámese materia prima o producto terminado, de manera que no se incurra en una gran inversión sin movimiento.

Y, un costo financiero alto que bien podría invertirse en otros proyectos o en una cantidad baja que ocasione un desabastecimiento y, no se pueda satisfacer eficientemente las necesidades de la empresa y el cliente.

2.7.14. Métodos de control de los inventarios

“Wilfrido Pareto fue un economista italiano quien hacia 1897, afirmo que el 20% de las personas poseen el 80% de las riquezas. Este principio puede aplicarse a muchas cosas y conforma un estilo de gerencia. En gestión de inventario, el principio de Pareto significa que unos pocos materiales representan la mayor parte del valor de uso de los mismos; entendiendo por valor de uso, el producto del consumo de un artículo en un periodo determinado (usualmente un año) por el precio promedio del mismo”. La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. (2014). Control y Manejo de Inventario y Almacén. Febrero11 2017, de La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios.

Cada vez ha sido mejor asumido el concepto de “Gestión de Inventarios”, en el entendido que “El ¿Cuándo? y ¿Cuánto? son las preguntas en las que se basa la gestión de inventarios o gestión de stocks. En efecto si reaprovisionamos el inventario en periodos cortos de tiempo, la cantidad pedida debe ser pequeña lo cual reduce el costo de almacenaje pero se incrementa el de realizar los pedidos; si se repone el inventario en periodos largos de tiempo la cantidad pedida debe ser grande lo cual reduce el costo del pedido, pero incrementa el costo de almacenamiento. En la gestión de inventarios existen modelos de reaprovisionamiento de inventario que tratan de

equilibrar los costes y reducirlos al máximo así con dichos modelos podemos saber: ¿Cuánto pedir? y ¿Cuándo pedir?...uno de los métodos más utilizados en este periodo es El sistema de clasificación ABC de los materiales el cual se usa para clasificar a los materiales de acuerdo al valor económico que representan del inventario” La Administración Eficiente de los Inventarios (2011), Orlando Espinoza Editorial: La Ensenada, 1ra edición Madrid 2011.

El método ABC resulta del principio de Pareto, es un análisis que identifica y clasifica los artículos que generan un gran impacto en el valor total de los materiales almacenados, es una segmentación en la cadena de suministros del inventario.

Realizar el análisis de los inventarios es trascendental para establecer tres grupos A, B y C. en base a las partidas y su valor. Los artículos A representan el 80% del valor del inventario y el 20% de los artículos, el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión. Los artículos B tienen un valor intermedio y su cantidad es menor que los artículos C que tienen un valor reducido pero es la mayor cantidad.

Determinación del punto de reorden implica la planeación para confirmar el nuevo pedido, por el tiempo que va a transcurrir desde el momento de la confirmación y cuando ingrese los materiales. Este procedimiento es muy utilizado en el sector industrial por lo que representa el quedarse sin existencias. Existen diversas formas de destacar el punto de reorden, puede ser manual, visual o por sistema.

Propósito de la requisición viajera

La requisición viajera es una herramienta utilizada en el punto de reorden cuyo objetivo principal es minimizar trabajo administrativo ya que tiene definido ciertos puntos de control y aprobación del nuevo pedido evitando así faltantes o carreras de último momento.

2.7.15. Sistemas de la requisición viajera para reponer existencias

Órdenes o pedidos fijos: La orden se confirma cuando la existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima mientras llega el pedido al almacén.

Resurtidos periódicos: Este sistema es el más utilizado cuando el tipo de inventario es perpetuo, ya que se conocen las existencias al momento.

2.7.16. Modelo básico de cantidad económica de pedidos.

Este es el instrumento más utilizado para determinar la cantidad adecuada, también se utiliza como control de los artículos A, ya que considera costos de operación y costos financieros, además, abarca costos básicos, un método gráfico y un método analítico.

- ✓ **Costos básicos:** exceptuando el costo real del producto, los costos básicos con los incurridos en el pedido que son los que incluyen los gastos fijos de administración en todo su proceso, en el mantenimiento del inventario que son los costos variables por mantener un artículo en un tiempo determinado y, el costo total que incluye tanto los costos del pedido más el costo de inventario.

- ✓ **Método gráfico:** determina el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido, lo que representa que a mayor monto de pedido menor será el costo de pedido. En cuanto el costo de mantenimiento del inventario cuanto mayor es el pedido, mayor será el inventario y por consiguiente su costo de mantenimiento.
- ✓ **Método analítico:** utiliza una fórmula para determinar el costo económico del pedido referente a un artículo determinado. En primer lugar para obtener la ecuación del costo total, se desarrolla una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario.

CT = Costo Total

CP = Costo de pedido

P = Costo por pedido

Q = Cantidad pedida

El costo de pedido puede expresarse como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como el número de pedidos es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido, entonces:

Costo del Pedido = $(U)/(C)$,

u = uso durante el periodo

c = cantidad del pedido

El costo de pedido puede expresarse:

Costo de pedido = Ex/Q

2.7.17. Existencias de reserva o seguridad de inventarios

Este tipo de reserva es más utilizada en una empresa industrial, ya que deben hacer frente a picos de demanda, el objetivo es poder amortiguar cualquier imprevisto. En ocasiones y dependiendo de las políticas que tenga la empresa sobre este tipo de inventarios, estos son mantenidos como productos en proceso para balancear la producción. La existencia de inventarios en reserva genera un costo que asume la empresa para cumplir con un servicio de entrega a sus clientes y el efecto colateral de una mayor participación del mercado.

Inventarios justo a tiempo

Este sistema es el deseado e idóneo, pero, requiere que las compras de materia prima sea muy eficientes, que los proveedores sean confiables y responsables en sus entregas y que el manejo de los inventarios sea eficiente.

2.7.18. Métodos de valuación de inventarios

Normas nacionales de evaluación de inventarios

En Costa Rica, según lo normado, cada empresa es un ente individual, con personalidad propia y aunque realice actividades similares a otras, internamente toma las decisiones dentro del marco legal de los diferentes controles y valuaciones en sus diferentes departamentos, según lo norma el Ministerio de Hacienda.

En un artículo del espacio Columna Tributaria, se actualiza la información o el cambio normativo que hace tributación a través de la **Reforma al Artículo 59 del Reglamento a Ley del Impuesto Sobre la Renta: Desautorización de U.E.P.S.**

El 3 de febrero fue publicado en La Gaceta el Decreto N° 38.708-H mediante el cual se modifica el artículo 59 del Reglamento a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que establece para efectos fiscales los métodos para la valuación de inventario.

Con la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), el método Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS) de valuación de inventarios quedó obsoleto desde el punto de vista financiero, pues la adopción de esta nueva normativa contable estableció que no es válido reflejar la situación contable de una empresa utilizando el método UEPS para la determinación del costo de ventas.

Con la reforma a introducida por el Decreto 38.708-H se elimina la posibilidad de la utilización del método UEPS y se armoniza el artículo 59 del Reglamento citado con las disposiciones de las NIIF, equiparando los métodos de valuación de inventarios aceptados en la normativa fiscal a los métodos aceptados en las normas contables.

Daniela Vargas. (Febrero, 2015). Columna Tributaria. Enero 05,2017, Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/tax/topics/boletin-tributario/boletin-tributario-2015-02.html>

“...Siempre y cuando se encuentre dentro de las regulaciones tributarias del país en donde desarrolle sus actividades, sin embargo el método que elija debe ser consistente, los principios contables utilizados de igual manera deben aplicarse durante todo el periodo y durante varios periodos contables para que la información financiera pueda ser comparada en cuanto a sus resultados como con otras empresas económicas del mismo giro. Si la empresa por alguna razón quisiera cambiar su método de valuación de sus inventarios debe hacerlo al amparo de las leyes tributarias vigentes acatando los diferentes registros en todos sus extremos”.

Las Normas de Información Financiera en el Boletín C-4 aplicable a Inventarios consideran los siguientes Métodos de Valuación. Colegio de Contadores Públicos Universidad de Guadalajara, (Octubre 2015). Norma de Información Financiera Capítulo 4 Inventarios. Comisión Normas de Información Financiera, Boletín NIF 003, 3 y 4.

2.7.19. Formas de valuación de inventarios

✓ Costo identificado

Es utilizado en cierto tipo de empresas que los productos que manejan pueden ser identificados plenamente en existencia y costos.

✓ Costo promedio

Este método de valuación consiste en calcular el promedio ponderado de la existencia al inicio del periodo y el costo de las compras realizadas durante el periodo. El cálculo del promedio se puede realizar sobre una base periódica o cada vez que se realice una compra o producción. Este sistema tiene como ventaja desde el punto de vista contable que al realizarse los cálculos en promedio, las variaciones no son sustanciales. La siguiente fórmula se utiliza para hacer una acumulación de los promedios en base a la cantidad de unidades que ingresan y sus costos.

$$CP = \frac{\sum CT}{\sum Q}$$

En donde: CP = Costo Promedio.

$\sum CT$ = Sumatoria de Costo Total.

$\sum Q$ = Sumatoria de unidades compradas.

Con este método el costo de venta es mayor que el del PEPS.

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles para la venta y el resultado promedio es el que utiliza para valorar el inventario final.

Este sistema de costo promedio le afectan las compras que se realicen durante el periodo, para un mercado que tiende al alza el costo unitario sería menor que el costo

unitario calculado corriente y, en un mercado que tiende a la baja, el costo unitario excedería el costo corriente.

✓ **Detallista**

Este sistema de valuación del inventario consiste en restar el valor de venta de un producto el margen de utilidad bruta del mismo, de esa manera se obtiene el costo del producto. Con este tipo de valuación debe considerarse:

- ✓ Realizar una agrupación de productos similares
- ✓ Controlar el margen de utilidad bruta, las compras y los precios de venta.
- ✓ Traslados entre Departamentos o grupos.
- ✓ Verificar saldos con inventarios físicos para sus respectivos ajustes.

2.7.20. Métodos para calcular el costo promedio

- ✓ **Promedio simple:** se considera el inventario inicial, se suman todos los montos de compra y se divide por la cantidad total de compras
- ✓ **Promedio ponderado:** multiplicar cada precio de compra por la cantidad de unidades en cada compra, se suman los resultados se divide por la cantidad total de unidades disponibles para usar.
- ✓ **Primeras entradas primeras salidas:** basarse en el supuesto que los primeros productos en entrar serán los primeros en salir, por lo que las existencias de inventario son las últimas que entraron al finalizar el periodo contable quedan valuadas en el último costo que será menor, porque se toman las compras más

bajas. La administración tributaria acepta el sistema PEPS, ya que si el costo es menor las utilidades van a ser mayores y con ello el pago de impuestos también.

“Este método establece que la primera mercancía que se compra es la primera que se vende, es decir, se le da movimiento a la mercancía más vieja y las existencias que quedan la conformaran las últimas compras. Por lo que el costo de los productos se fijara de acuerdo a los precios que aparezcan en las facturas de las últimas compras; ofreciendo la ventaja de ajustarse más a la realidad y por consiguiente a la situación del mercado”. Polimeni, Fabozzi, Adelberg, (1994), MC Graw Hill, Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones Para La Toma de Decisiones Gerenciales, Pág. 99. **Debe aclararse que utilización de este libro a pesar de su antigüedad; es debido a la trascendencia y el modelo de explicación de costos que se utiliza en la obra, calificándose como una de las mejores obras de costos a nivel contable.**

2.8. CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS

Polimeni, Fabozzi, Adelberg. Plantea que “El control interno de inventarios, está vinculado con las actividades de compra, fabricación y venta de productos. Un adecuado control interno exige que las mercancías sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregadas y contadas físicamente para asegurar la corrección de los inventarios y su adecuada valuación”. Polimeni, Fabozzi, Adelberg, (1994), MC Graw Hill, Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para La Toma de Decisiones Gerenciales, Pág. 99. **Debe aclararse que utilización de este libro a pesar de su antigüedad; es debido a la trascendencia y el modelo de explicación de costos**

que se utiliza en la obra, calificándose como una de las mejores obras de costos a nivel contable.

“El control interno de inventarios tiene una gran influencia en el proceso de despachos de la empresa, por cuanto están relacionadas directamente, por dicha razón se debe priorizar el control en esta área, puesto que los inventarios son los generadores principales de ingresos para el negocio” López López, A. L. (2011). Control Interno al Ciclo de Inventarios y su Impacto en la Rentabilidad de la Ferretería Ángel López (Bachelor's thesis).

El control interno tiene como objeto establecer procedimientos para la salvaguarda y conservación de los bienes que tiene la empresa, evitando malos manejos o manipulaciones que deterioren la estabilidad financiera de la empresa.

No se puede asegurar que el proceso de control interno siempre genere una seguridad razonable, pero, debe considerarse que es un medio para alcanzar un propósito, con el que la administración tendrá una seguridad en los manejos internos operativos.

Los procesos de control interno de los inventarios deben generar seguridad razonable de que no se está dando ningún tipo de anomalía o alteración en la información suministrada, sea robo, desperdicio, manipulación, costeos incorrectos entre otros.

Los procesos varían de acuerdo al tipo de empresa comercial o industrial, el tamaño de la misma y el tipo de artículo que maneja.

El manejo y control del inventario representa una relación directa y estrecha con otras áreas de la empresa como lo es el departamento de ventas, el departamento financiero, el departamento de compras y el departamento de contabilidad.

Funciones asociadas al control interno eficiente

El control interno debe tener una estructura para el manejo y registro de los inventarios en lo que se refiere a:

- ✓ Procedimientos para el registro y acumulación del costo para una correcta valuación del inventario y cálculo del costo de ventas.
- ✓ Registros para el control de las existencias.
- ✓ Registros para el control de las existencias de terceros que son mercancías recibidas en consignación.

Es de suma importancia que los sistemas se encuentren entrelazados, ya que cuando se emite una factura o se realiza un ingreso de materiales, inmediatamente se afectará el inventario, cuentas a cobrar o cuentas por pagar y dependiendo del nivel de sistema puede realizarse el Registro contable.

“En los sistemas manuales o semi-automatizados, es importante que los totales registrados en la cuenta del mayor general de inventario sean producidos independientemente del personal que mantiene los auxiliares de mercancía, de manera tal que si se hicieron anotaciones impropias en estos, serian descubiertos al no conciliar con las cuentas de control respectivas en la contabilidad”. Polimeni, Fabozzi, Adelberg, (1994), Mc Graw Hill, Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de

Decisiones Gerenciales, Pág. 99. Debe aclararse que utilización de este libro a pesar de su antigüedad; es debido a la trascendencia y el modelo de explicación de costos que se utiliza en la obra, calificándose como una de las mejores obras de costos a nivel contable.

Control Físico

Cuando se habla de control interno de los inventarios, no puede visualizarse otra forma de realizarlo sin hacer un conteo físico, ya sea en un momento determinado o al finalizar un periodo fiscal; el inventario dependiendo del tamaño de la empresa va a requerir que se cierren las instalaciones mientras se realiza el conteo, deben participar personal de confianza y conocimientos en la toma de inventarios, reportes emitidos desde el sistema y con la estructura necesaria para realizar todas las anotaciones pertinentes que posteriormente pasarán a la persona encargada de realizar los ajustes que deben ser investigados para determinar las causas y, luego hacer su registro para finalmente pasarlo al departamento de contabilidad.

La toma física del inventario debe tener un procedimiento establecido, instrucciones escritas y la supervisión del personal responsable asignado para tal efecto. La realización del inventario físico no debe considerarse a la ligera, no puede asignarse al personal que lo interprete como un voto de confianza, deben tenerse claros las repercusiones que se tienen si se comete algún error, o si se tolera alguna anomalía en el proceso, toda información debe quedar anotada en el registro que se tiene para la toma física para realimentar el control interno.

Fines específicos del control interno

- Protección de los activos evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la precisión y fiabilidad de la información contable que es requerida para la toma de decisiones.
- Fomentar la eficiencia en las operaciones.
- Impulsar el seguimiento de las órdenes emitidas por la gerencia.
- Impulsar y evaluar la seguridad, calidad y mejora continua en todos los procesos.
- Preservar los recursos materiales para alcanzar los propósitos establecidos por la empresa.

2.8.1. Objetivos comunes del control interno

- ✓ **Objetivos de las operaciones:** es el manejo eficaz y eficiente de los recursos de la empresa dentro del giro normal de esta, el control interno no puede evitar que se realicen algunos sucesos, lo que da en una seguridad razonable en el alcance de los objetivos propuestos.
- ✓ **Objetivos relacionados con la información financiera:** se refiere a la elaboración y presentación de los estados financieros razonablemente seguros y libres de sesgo para que las personas que deben tomar decisiones lo hagan en forma precisa y oportuna.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento:** Son objetivos que la empresa requiere para el fiel cumplimiento dentro del marco legal, tributario y laboral, por lo que su

incumplimiento puede generarle sanciones económicas y de imagen fuerte e irrecuperable (Hernández, García & Díaz, 2014).

2.8.2. Mecanismos y principios del control interno

Los mecanismos regulatorios que intervienen en el control interno son los que indican si los resultados obtenidos son los proyectados, a continuación se detallan algunos de ellos:

- ✓ **Organización:** es la instauración de relaciones de conducta, donde se deben establecer niveles de autoridad para asignar funciones armonizando el ambiente laboral eficientemente.
- ✓ **Sistema de contabilidad:** está compuesto por un catálogo de cuentas y manual de procedimientos para lograr información financiera veraz, confiable y oportuna.
- ✓ **Estados financieros:** muestra la situación financiera y los resultados a una fecha determinada.
- ✓ **Presupuesto y pronóstico:** el presupuesto es necesario para obtener información y poder realizar análisis y comparaciones necesarias para la toma de decisiones y proyectar ingresos y estimar gastos en un periodo determinado.
- ✓ **Entrenamiento de personal:** es preparar al personal para la correcta realización de las funciones asignadas y que estas se realicen de forma eficiente y eficaz.

2.8.3. Principios de control interno

- ✓ **Segregación de funciones:** implica delimitar responsabilidades a título personal o departamental.
- ✓ **Autorización de operaciones:** es prioritario que las operaciones realizadas dentro del marco de la organización sean autorizadas por las personas asignadas, para tal efecto donde se asuman o deleguen las responsabilidades.
- ✓ **Documentación comprobatoria:** es el respaldo escrito o digital de documentos, acciones o decisiones tomadas en un momento determinado y en circunstancias específicas.
- ✓ **Registro:** integra la información para formar un instructivo, políticas, procedimientos y criterios definidos para la emisión confiable de los estados financieros.

2.8.4. Orden de producción como herramienta de control interno

La orden de producción es la planificación del proceso productivo en el cual se realizan los cálculos de tiempos, materiales y recursos necesarios para realizar dicha orden.

- El lote de producción es el inicio del proceso productivo y detalla la planificación inicial.
- La cantidad planificada es la cantidad esperada y con la que inicia la orden de producción.

- La cantidad procesada es la cantidad final, la cantidad que salió de los lotes procesados, ya válida y documentada.
- La cantidad abierta es el saldo de la cantidad procesada menos la cantidad planificada.

2.8.5. Estructura de orden de producción

Operaciones se componen fabricación, aprovisionamiento y verificación, agrupa todas las actividades que deben realizarse consecutivamente.

- ✓ Fabricación: se requiere al menos una actividad de producir, actividad posición.
- ✓ Aprovisionamiento los productos pasan del área de logística de aprovisionamiento al área de logística de producción, actividad trasladar.
- ✓ Verificación inspección de calidad, final de orden de producción.

Actividades

Configuración, Producción, Traslado, Verificación o Desmontaje

Una duración planificada representa el tiempo que debería invertirse en realizar la actividad.

La fecha y la hora en que debería iniciarse la actividad a más tardar, calculada por el sistema durante la programación.

Los recursos que se destinan para realizar la actividad.

Los productos de entrada (componentes) y sus cantidades previstas necesarias para la actividad.

Se trata de la última actividad de producción o verificación de la última operación, el principal producto de salida de la orden de producción.

Contabilidad como mecanismo de control interno desde la perspectiva de los inventarios.

Según las Normas Internacionales de Información Financiera definen a la Contabilidad “...como una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Los costos están compuestos por todos los gastos y recursos de una producción. La contabilidad de costos forma parte de la contabilidad general, registra, analiza y clasifica todo lo que cuesta adquirir, producir o distribuir un artículo”. Las Normas Internacionales de Información Financiera en su Boletín a-1 (Enero 2006).

Elementos

- a).- Materiales directos
- b).- Mano de obra directa
- c).- Gastos Indirectos de fabricación

2.8.6. Definiciones de costos aplicadas a inventarios

✓ **Costo de inversión**

Conjunto de esfuerzos y recursos realizados con el fin de producir un bien, la inversión la representa tiempo, esfuerzo y recursos, representa factores técnicos medibles en dinero que intervienen en la producción.

✓ **Costo de desplazamiento o sustitución**

Es el costo de una cosa es el de aquella otra que fue escogida en su lugar.

✓ **Costo incurrido**

Refleja valores de inversión efectuados exclusivamente en un lapso.

✓ **Costos fabriles**

El Costo de producción está formado por tres elementos: materiales, salarios y otros gastos de producción. El costo unitario de fabricación sirve para determinar el valor de la elaboración de los productos terminados, los que están en proceso y los vendidos.

✓ **Costos totales**

Representa todos los costos para producir y vender un artículo; y se divide en:

✓ **Costo de producción**

Son todas las operaciones desde la adquisición del material hasta su transformación en artículo, está integrado por:

- Costo primo (material, salarios y gastos Indirectos de producción).
- Costo de transformación o conversión (sueldos, salarios directos y gastos indirectos de producción).

Otros componentes del costo de Producción son:

- Costo de productos terminados y en proceso
- Determinar y detallar los costos de producción
- Determinar los porcentajes para fijar el precio de venta

✓ **Costos de distribución**

Son todos los costos en que se incurren desde que el producto está terminado hasta entregárselo al consumidor.

✓ **Costo financiero**

Son los gastos para obtener fondos, puede ser intereses, comisiones, cobros, cuentas incobrables.

✓ **Costos de administración**

Son las operaciones que se realizan desde que se recibe el bien para su uso hasta que cancele el valor del mismo.

✓ **Otros gastos**

Son todos aquellos que no son indispensables, pero que si se generan forman parte del costo total.

✓ **Precio de venta**

El precio de venta es aquel monto que incluye un porcentaje que va a variar de acuerdo al costo en base al tipo de producto, empresa y actividad.

✓ **Clasificación de los costos**

Para avanzar en este aspecto vamos a definir que....”La contabilidad de costos representa el puente de unión entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera. La contabilidad de costos mide, analiza y reporta datos financieros y no

financieros que se relacionan con los costos de adquisición o consumo de recursos en una organización. Describe las actividades de los gerentes en la planeación y control de costos en el corto, mediano y largo plazo. Involucra la reducción continua de costos, además es un aspecto clave en el desarrollo e implementación de las estrategias gerenciales de la administración". Libro Contabilidad Administrativa Un Enfoque Gerencial de Costos" (Año 2011) Proyecto de Grado Estefanía Yérmanos Fontal, Luisa María Correa, Universidad Ices Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Contaduría Pública y Finanzas Internacionales, Santiago de Cali, Colombia.

Agrupación según el grado de comportamiento

- ✓ **Costos fijos:** como su nombre lo define son fijos, no varían de acuerdo al nivel de producción de la empresa, deben cubrirse siempre, no son sensibles a cambios en el nivel productivo.
- ✓ **Costos variables:** a diferencia de los fijos, estos si varían de acuerdo al nivel productivo, cambian proporcionalmente de acuerdo a la actividad, son la suma de los costos marginales de todas las unidades producidas en un tiempo determinado.
- ✓ **Costos mixtos:** también se les conoce como costos semi variables, es la mezcla de costos fijos y costos variables.

Agrupación según el grado de control

- ✓ **Costos controlables:** son costos susceptibles de modificarse subjetivamente por la administración, pueden corregirse, cambiarse, controlarse y manipularse.
- ✓ **Costos no controlables:** no son modificables a corto plazo, están en función de tiempos establecidos y/o contratos que no se alteran de acuerdo a resultados productivos, los costos fijos son costos no controlables, no pueden corregirse, cambiarse ni manipularse. (Hernández, García & Díaz, 2014).

Agrupación según la naturaleza de las operaciones

- ✓ **Costos por órdenes:** es un sistema que se realiza por cada orden o lote de producción, en ella se identifican claramente los costos de materia prima, mano de obra, tiempos y todos los costos involucrados en dicha orden. Esta varía de acuerdo con la actividad, tiene un formato detallado para los cálculos correspondientes.
- ✓ **Costos por proceso:** es un proceso que acumula los costos incurridos en un departamento, no considera la cantidad producida, el tipo de producto ni, el lote en un periodo determinado.

Agrupación según el registro

- ✓ **Costos reales:** también se les conoce como costos históricos, son todos los gastos incurridos en la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

- ✓ **Costos predeterminados:** son los costos que se calculan antes de iniciar el proceso productivo o durante el mismo pero antes de que termine, se realizan los cálculos de acuerdo a las bases establecidas en la empresa.
 - ✚ Estimados: los costos predeterminados estimados son los que indican cuanto puede costar un producto, se realizan antes de iniciar la producción o durante el proceso, para determinar el costo debe considerarse cierto volumen de producción. Tiene como base las experiencias y estadísticas que tiene la empresa en ese producto y considera las condiciones económicas y operativas en el presente y futuro.
 - ✚ Estándar: representa un instrumento de medición de eficiencia, basado en cálculos científicos, realiza una selección detallada de los materiales, estudia tiempos y movimientos de cada operación y la maquinaria utilizada.

Agrupación según la función deseada

- ✓ **Costos de adquisición:** es el costo total del producto, incluyendo todos los costos directos e indirectos e incluye los necesarios para ponerlos disponibles para su uso.
- ✓ **Costos de explotación:** son costos de extracción en los que se incurren en recursos permutables.
- ✓ **Costos de distribución:** es la suma de los todos los costos en que se incurre en un producto desde la planta de producción hasta el punto de

venta o distribución al consumidor final. Incluyen costos de producción, de ventas, administrativos, traslados y financieros.

- ✓ **Costos de adición:** están conformados por todos aquellos costos adicionales a la parte productiva, distribución y/o financiera del producto, son otros gastos ajenos, provisiones del impuesto sobre la renta, distribución de utilidades laborales en un periodo determinado (Sojos y Karina, 2016).

Agrupación según el control de materiales

- ✓ **Costos completos:** Es la clasificación de los costos directos e indirectos en función de la medición de consumo por unidad producida, no se considera su variabilidad. Los costos completos se asignan al producto si son costos directos y si son costos indirectos se asignan al centro de costos de producción. Es un sistema de control de los inventarios donde se controlan las unidades de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- ✓ **Costos incompletos:** en este sistema de costos incompletos no es posible determinar el costo unitario, se utilizan cuentas acumulativas de costos y los resultados se determinan al final del periodo mediante un inventario físico, considera únicamente productos en proceso y productos terminados, la materia prima se valora al costo de adquisición según factura. En este sistema no se puede determinar el costo de ventas, el inventario final se puede determinar únicamente por medio de un

inventario físico, no se puede manejar el control de las unidades producidas, no hay métodos de evaluación y control de los inventarios, no se pueden detectar faltantes.

Agrupación según elementos que intervienen en el costo de producción

- ✓ **Costos tradicionales o absorbentes:** utiliza únicamente la mano de obra para asignar el costo a los productos, para determinar los gastos indirectos toma en cuenta las unidades producidas u horas máquina, no considera la relación causa – efecto.
- ✓ **Costo directo o marginal:** el costo directo sirve para determinar los resultados de ciertos departamentos o sectores que son generadores de ingresos, detalla prioritariamente lo ganado y los costos incurridos.

Agrupación según el aspecto económico

- ✓ **Costos de inversión:** son todos los costos que representan dinero, personal, materiales, tiempo, involucrados directa o indirectamente en una producción.
- ✓ **Costo de desplazamiento o sustitución:** también se le conoce como costo de oportunidad, consiste en hacer una estimación de costos para tomar una decisión.
- ✓ **Costos incurridos:** es el costo de producción en un momento determinado.

- ✓ **Costos totales:** corresponde la suma de los costos fijos y los costos variables.

2.8.7. Función del almacén de materiales para un adecuado manejo del inventario

El almacén de materiales es el espacio físico donde se guardan todos los materiales e insumos necesarios para la producción. Contablemente se registran 3 etapas: materia prima, materiales en proceso de fabricación y productos terminados.

Clasificación de materiales

- ✓ **Materiales directos:** se identifican fácilmente en el producto terminado, representa el principal costo.
 - Principal: Materia prima
 - Secundario: Otras materiales directos
- ✓ **Materiales indirectos:** son necesarios para la producción de un artículo pero no se reconocen fácilmente, se incluyen dentro de los costos indirectos de fabricación.
 - Accesorios
 - Suministros

Clasificación de la mano de obra

- ✓ **Directa:** el trabajo se asocia directamente con el producto, se identifica y cuantifica fácilmente.

- ✓ **Indirecta:** personal involucrado en producción pero que no interviene directamente en la fabricación.

Clasificación de los costos indirectos

- ✓ **Trabajo indirecto:** personal involucrado y no relacionado directamente con la producción
- ✓ **Material indirecto:** bienes utilizados en la producción pero que no están físicamente incorporados, forman parte del costo general.
- ✓ **Otros costos indirectos:** es un costo general a la producción, se debe usar un criterio específico para asignarlo a un producto.

Almacén de artículos terminados

Ahí se encuentran todos los productos que han finalizado su proceso de conversión o fabricación y se encuentran listos para la venta, su costo es el de producción.

2.8.8. Procedimiento de compras

Registro de entradas y salidas de materia prima

Según Calderón (2014) El control interno de cualquier tipo de empresa pública o privada, micro, mediana o grande, actividad económica, reglamentación legal y tributaria, tiene como objetivo la salvaguarda de sus activos. El Boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría lo definen como: *“Conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr*

los objetivos específicos de la entidad”. La estructura toma en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Sistemas de información y comunicación
- ✓ Procedimientos de control
- ✓ Vigilancia

Según este mismo autor, Calderón (2016): Para que se tenga un buen manejo, control y registro de los materiales, deben crearse y controlarse el departamento de compras, un almacén o bodega donde estén todos los materiales ordenados, clasificados y protegidos, un departamento de producción y un departamento de contabilidad.

Departamento de compras

El Departamento de Compras compuesto por un grupo de personas o una única persona es un intermediario entre el Departamento de Producción quien hace la requisición de materiales ya sea por abastecimiento o por algún pedido especial que deba realizar y los proveedores; es responsable de que la materia prima y los insumos sean de buena calidad de acuerdo con las especificaciones del Departamento de Producción, que estén disponibles en el momento que se requieran, deben tener registros y estadísticas que establezcan los parámetros de compra, no debe haber exceso pero tampoco escasez. El Departamento de Compras también debe tener un registro actualizado de proveedores, condiciones crediticias, tiempos de entrega, forma de pago y tipo de producto.

Un Departamento ligado estrechamente tanto al Departamento de Compras como al de Producción es el de recepción de materiales, ya que debe inspeccionar el producto en forma detallada para dar la aceptación de ingreso al almacén o bodega, verifica que el producto cumple con todas las características y especificaciones técnicas establecidas en la orden de compra, corrobora la cantidad, observa que el empaque sea original y sin ningún tipo de alteración o deterioro. Cumplidos los procedimientos establecidos para la recepción del material, se procede a firmar el recibido y enviar a los Departamentos correspondientes las copias de los documentos que respaldan dicho ingreso.

“En un adecuado sistema de control interno, el departamento de compras o la persona encargada de realizarla no puede ser el responsable tanto de ordenar la compra, confirmar la llegada de la mercancía, aprobar a su pago y autorizar su despacho. Tal mezcla de funciones hace fácil entrar en acuerdos extraños, a la compañía, con los proveedores o apoderarse y ocultar irregularidades no registrando debidamente la recepción y el despacho de la mercancía”. Polimnia, Fabozzi, Adelberg, (1994), MC Graw Hill, Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones Para La Toma de Decisiones Gerenciales, Pág. 99. Debe aclararse que utilización de este libro a pesar de su antigüedad; es debido a la transcendencia y el modelo de explicación de costos que se utiliza en la obra, calificándose como una de las mejores obras de costos a nivel contable.

Departamento almacén de materiales

Es el departamento en el que se encuentra una gran inversión, es responsable del manejo de los materiales, cuidado y resguardo, debe velar por el orden, limpieza y clasificación de todos los materiales de manera que no entorpezca las actividades normales del almacén; es importante que los materiales estén organizados de manera que los de mayor rotación estén acomodados en lugares más accesibles que los de menor movimiento; el personal que labora en este departamento debe ser de total confianza y tener una capacitación detallada sobre el manejo de inventarios, saber su importancia y costo.

El responsable del almacén debe considerar los siguientes puntos de control interno:

- ✓ Protección física: el área debe estar cerrada y protegida.
- ✓ Control de acceso: establecer acceso restringido y definir responsabilidades.
- ✓ Debe tenerse equipos de detección y protección de incendios, en buenas condiciones, claramente rotulados e identificados y con su respectiva etiqueta de control de mantenimiento.

Despacho de artículos

El personal con esta función y los procedimientos establecidos deben asegurar que los productos que salen son los establecidos en los documentos legales y autorizados.

En algunas empresas dependiendo de su actividad y tamaño se procede primero a realizar una orden de despacho la cual debe estar autorizada por diferentes departamentos y luego se procede a confeccionar la factura. En otras empresas el

despacho se realiza directamente con la factura original y varias copias, las cuales después de hacer la entrega y con las firmas correspondientes de aceptación se entrega al departamento de ventas, contabilidad y cuentas por cobrar.

Como parte del control interno en lo que se refiere a despacho de mercadería e ingreso al área de bodega, es importante recalcar que la persona encargada de elaborar la factura no debe participar en las funciones de despacho, ya que se puede prestar para facilitar irregularidades.

Departamento de Producción

Lugar en el cual se realiza la conversión o fabricación de productos para su venta, es responsable del mayor aprovechamiento de los recursos materiales con los que cuenta al igual que el equipo y maquinaria que tiene a su disposición. El personal que labora en este departamento debe ser muy cuidadoso y detallista para lograr productos de calidad y que el resultado final sea perfecto disminuyendo así la merma, tiempos y evitar modificaciones o correcciones.

Departamento de Contabilidad

Es el Departamento que recibe información, verifica, procesa, controla e informa de cada movimiento que se realiza con los inventarios en sus diferentes fases, desde que inicia el ingreso de materia prima hasta que se tiene el producto terminado.

2.9. HIPÓTESIS

Para este trabajo de investigación, se asume el concepto de hipótesis del autor Salkind (1999:27), "...una conjetura educada; así una hipótesis traduce el planteamiento de un problema a una forma más susceptible de ser probada empleando los métodos de investigación, la cual debe ir acompañada de la prueba de hipótesis y contestar la pregunta original".

La investigación definida en el presente caso es la siguiente:

A mayor control interno, mejor manejo de los inventarios

Variable independiente FA

- ❖ Según Mantilla(2009), el Control Interno “es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, es la efectividad del sistema que depende de una gran medida de integridad y de los valores éticos, del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad”
- ❖ Según Acuña (2012) “El control interno no es un concepto nuevo. Sin embargo, tradicionalmente, este ha sido orientado a fomentar cambios en los procesos una vez que se han detectado debilidades apoyadas principalmente en información contable.
- ❖ López et.al (2012) considera que es necesario integrar los elementos del control interno a los procesos sustantivos en el departamento y facultad a las etapas de planificación, organización, ejecución y control.

Para el desarrollo de la investigación.

❖ Según Mantilla(2009), el Control Interno “es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, es la efectividad del sistema que depende de una gran medida de integridad y de los valores éticos, del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad”

- Control interno

Variable dependiente FB

- ❖ Weston y Brigham plantean que el capital de trabajo no es más que “La inversión de la empresa en activos a corto plazo - efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.”
- ❖ J. Gitman Lawrence, propone una definición alternativa al referir que: “ es la parte de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo, al considerar que el monto resultante de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (capital neto de trabajo) debe financiarse con fondos a largo plazo, pues se considera como parte del activo circulante”
- ❖ F. Weston, explica que: “ es la inversión que realiza la empresa en activos a corto plazo (Efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar, Inventarios) teniendo siempre en cuenta que la administración del capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa. ”

Para el desarrollo de la investigación.

- ❖ F. Weston, explica que: “ es la inversión que realiza la empresa en activos a corto plazo (Efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar, Inventarios) teniendo siempre en cuenta que la administración del capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa. ”
- Manejo de inventarios

2.9.1. Operacionalización de la hipótesis

William Goode, “La hipótesis tiene que ser conceptualmente clara. Esto implica dos cosas: los conceptos deben estar claramente definidos y de ser posible, estarlo operacionalmente”.

Tabla N°. 1

Tabla 1

| Hipotesis | Conceptos | Variables | Indicadores |
|-----------------------------|---|-------------------|---|
| A mayor control interno | <p>Control interno:</p> <p>Es la fase del proceso adm. Que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, es un proceso esencialmente regulador”.</p> | Control interno | <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Efectividad • Control • Rentabilidad • Crecimiento |
| Mejor manejo de los activos | <p>Manejo de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representan los bienes que posee la organización | Manejo de activos | <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Impacto • Rotación • Liquidez |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1. FINALIDAD

Dentro de los distintos enfoques de aplicación en las Metodologías de Investigación, Zorrilla define (1993:43) que la investigación aplicada, guarda íntima relación con la investigación básica, pues depende de los descubrimientos de esta, en los que se establece su utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos que resultan del proceso investigativo. Así, la investigación aplicada busca conocer un problema y sus soluciones, para determinar que hacer, como actuar y que construir para transformar la realidad en la que se interviene con la investigación misma.

Tomando en cuenta lo anterior, la finalidad de esta investigación será su aplicación, por tanto está dirigida a problemas específicos de una empresa, por lo que toda la información generada servirá de base y análisis para la solución de problemas, mejorar procesos, aumentar controles y lograr eficiencia y efectividad a lo interno de la empresa.

3.2. DIMENSIÓN TEMPORAL

Según Barrantes, 2013.P.64) la dimensión temporal transversal “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. A partir de esta conceptualización, definimos que la presente investigación utiliza la dimensión temporal transversal, dado que se investigará un tema específico a profundidad, en un momento específico, con la profundidad requerida.

3.3. MARCO METODOLÓGICO

Palestina (2003) explica que el marco metodológico está referido al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado (p. 25).

Desde el punto de vista de las tres categorías de investigación que se manejan, a saber, mega, macro y micro, la selección para la presente investigación el marco metodológico es mega porque el análisis se orienta a los inventarios de materia prima, productos en proceso, productos terminados, insumos, productos clase C y, material de desecho con que cuenta la empresa en estudio en sus dos puntos geográficos.

Naturaleza

Taylor y Bogan (1987), señalan que el trabajo de campo incluye tres actividades principales.

La primera actividad se relaciona con una interacción social no ofensiva logrando que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación.

La segunda actividad trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo.

La tercera y última actividad involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas.

Considerando el diseño de la investigación cuenta con dos tipos, a saber, laboratorio y de campo. La primera se desarrolla en un ambiente controlado por el investigador, este realiza la manipulación de las variables de acuerdo al objeto en estudio para poder medir y registrar el comportamiento.

En el tipo de investigación de campo, por el contrario, se realiza en un ambiente abierto y natural, no hay manipulación por parte del investigador de las variables del objeto en estudio.

A partir de lo anterior, la investigación que se desarrolla es de campo, por tanto se realizará en las propias instalaciones de la compañía, en el medio normal de las actividades del personal, con el uso y manipulación de los diferentes tipos de inventarios y procesos que son la base del estudio.

Carácter

Según Tamayo (2007), el carácter de la Investigación consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de las mismas teorías, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio

Para fines de la presente investigación, su carácter es cualitativo por cuanto se va a medir las características y variables de la gerencia de la empresa, el encargado de bodega y los empleados del Departamento de producción.

3.4. FUENTES Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información en una investigación son tres, fuentes de primera mano o primarias, fuentes de segunda mano o secundarias y fuentes de tercera mano.

Las fuentes primarias son las que suministran información de primera mano, se pueden considerar en este grupo los libros, revistas, periódicos, entre otros.

Las fuentes secundarias son compilaciones de fuentes primarias pero que han sido publicadas para su conocimiento y discusión (Lucas, Díaz y García, 2014).

Los sujetos de investigación son aquella población que es utilizada como fuente de información. Esta población, se divide en un sub grupo representativo a quien se le aplica un instrumento para una recolección de datos en menor escala, para que el estudio pueda ser manejable en cantidad de la información y en tiempo.

- ❖ Hernández, Fernández y Baptista (2006), citando a Dahnke, distinguen tres tipos de fuentes de información y están compuestas por fuentes primarias, secundarias y terciarias.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizan las siguientes fuentes primarias:

- Nivel gerencial
- Cadena de Implementación de control de inventario
- Departamento de Producción

3.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

- ❖ Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la importancia de la muestra es que “pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población”

En el desarrollo de una investigación y específicamente en la selección de la muestra, por la importancia que esta tiene existen dos tipos. La muestra puede ser probabilística en donde se toma en el análisis toda la población indistintamente de las características. Y, la muestra no probabilística es aquella en la que se realiza una selección específica bajo ciertos parámetros o criterios.

Para efectos de esta investigación, los sujetos de información fueron una muestra de la Gerencia general y la Gerencia de producción la cual numéricamente está representada por el 50% de la Junta Directiva, como referentes del Nivel –Gerencial.

Asimismo, una segunda fuente de información fue el 100% de los empleados del Departamento de Producción, dado que son los ejecutores del control interno y el manejo de inventarios.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Parella y Martins (2004: 80), expresan que el diseño de la investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”

Sabino expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (.....) Los datos secundarios, por otra parte son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores (.....) suelen estar diseminados, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información. (Sabino, 1996).

Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277).

Para la presente investigación, los instrumentos se aplicaron de la manera siguiente:

Tabla N°. 2

Tabla 2

| Población | Muestra | Metodología Utilizada |
|---|---|-------------------------------------|
| Nivel gerencial de la empresa | 50% de nivel gerencial (2 miembros) Gerente General Gerente de Producción | Entrevista a Profundidad |
| Cadena de implementación de control de inventario | Encargado de Bodega | Entrevista a profundidad |
| Departamento de Producción | 100% de los empleados del área (12) | Cuestionario con Preguntas Cerradas |

Fuente: Elaboración propia

Definición conceptual, operativa e instrumental de la variable

La variable del factor A es: sistema de control interno

- ❖ Arias (2006), “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.63).
- ❖ Conceptual: el control interno es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se

formas y tipo de comunicación interna, tiempos de respuesta, control de riesgos y medición de los mismos y forma de supervisar.

Definición conceptual, operativa e instrumental de la variable

La variable del factor B es: manejo de los inventarios

- ☞ Conceptual. Los activos en una empresa representan los bienes que posee, los mismos pueden ser líquidos o circulantes y fijos, forman parte fundamental en el ciclo de la empresa para cubrir los pasivos y gastos del giro, de ahí la importancia de establecer procedimientos de control para el apropiado manejo.
- ☞ Operacional. Se utiliza una escala grafica para representar este indicador operacional donde se considera que cualquier resultado que se encuentre por debajo de siete es considerado como negativo y, cualquier resultado por encima de siete es positivo y lo que se espera de la investigación

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS

4.1. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología es el conjunto de métodos que se siguen en una investigación para el logro de un objetivo. En esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo en el cual se hizo una recolección de datos para afinar la investigación. Bajo este enfoque se investigan los ¿por qué?, ¿cómo?, ¿qué?, ¿dónde? y ¿cuándo?

Para este estudio se utilizaron dos fuentes primarias a saber: entrevista a profundidad y cuestionario con preguntas cerradas.

Entrevista a profundidad: se realizó entrevista a profundidad a dos miembros de la plana gerencial, ellos son: el Gerente general y el Gerente de producción, la misma que fue grabada en audio y, en la cual se utilizó un cuestionario estructurado con 14 preguntas abiertas. Ver anexo**

- Entrevista a Profundidad: se realizó una entrevista a profundidad al jefe de área de producción, dado que tiene 18 años consecutivos de laborar en la empresa y en el mismo Departamento, bajo el criterio de que por la antigüedad conoce la mayor cantidad de procesos, productos, maquinaria y materiales.
- Cuestionario de preguntas cerradas: se aplicó un cuestionario a los 11 operarios del Departamento de Producción con diferentes funciones y rangos dentro del proceso productivo. Cabe mencionar que existen 4 áreas de trabajo definidas y cada una de ellas tiene un jefe de área. El cuestionario incluye 19 preguntas cerradas o de selección múltiple. Este instrumento fue validado por la asistente de la Gerencia general. (Ver cuestionarios en Anexos)
- Tabla de la muestra

Tabla. N°. 3

Tabla 3

| Población | Cantidad | Grupo consultado |
|-------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Nivel Gerencial | 4 | 2 |
| Jefe de Área | 4 | 1 |
| Departamento de Producción | 11 | 11 |

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la situación actual de la empresa desde la perspectiva del nivel gerencial.

Se consultó a los entrevistados de la Nivel Gerencial sobre la situación actual de la empresa a lo cual respondieron de la manera siguiente:

Información y motivaciones para mejorar el control interno

A la pregunta de cuáles han sido las motivaciones que los ha impulsado a crear e implementar un sistema de control interno, la respuesta evidenció que todos los entrevistados tienen claridad de los objetivos que tiene la empresa, a donde quieren llegar y conocen que es el control interno.

En palabras de uno de los entrevistados, contar con un sistema de control interno, “ya no es únicamente una cuestión de vigilancia y de cumplimiento de normas contables y financieras... valoran que con los avances tecnológicos y una competencia de mercado cada vez más agresiva, el sistema de control interno es una herramienta estratégica para lograr alcanzar los objetivos establecidos, y fomentar el crecimiento y fortalecimiento de la empresa en general”-

4.2. VALORACIÓN DEL NIVEL GERENCIAL SOBRE EL CONTROL INTERNO ACTUAL.

Otra persona entrevistada del nivel gerencial mencionó que la empresa Pizarras Tauro desde que inició funciones “ha manejado una política de control basada en criterios de confianza, dado su naturaleza de empresa familiar, considerando además, su tamaño, dado que es una empresa relativamente pequeña y considerando el tipo de producto y el control directo ejercido por sus socios. Dicho esto, el sistema integrado para el manejo de los inventarios, facturación, control de las cuentas por cobrar, bancos, las cuentas por pagar y la contabilidad eran los únicos mecanismos de control interno con que se contaban”.

Tanto la Gerencia General como la Gerencia de Producción están muy claros que los controles ejercidos hasta la fecha son muy débiles y están totalmente convencidos de que deben ampliarse, mejorarse y fortalecerse en todos los campos.

Perspectiva gerencial sobre la mejora

Las fuentes de información del Nivel Gerencial mencionaron en la entrevista “que se requiere hacer cambios y mejoras para lograr el crecimiento...y que sin involucrar a todo el personal, esto les costaría mucho tiempo, por lo que la reestructuración de un nuevo sistema debe ser en todas las jerarquías, incorporando, incluso, nuevos profesionales en este campo, con conocimientos claros y precisos para la toma de decisiones”.

La compañía tiene procesos muy ambiguos y procedimientos aislados que no cumplen con ningún tipo de control, más bien pueden considerarse como meros comprobantes de una gestión realizada. Esta situación ocurre por la razón ya antes mencionada, que se refiere a los criterios de confianza ejercida por las diferentes gerencias.

Ambiente de control interno en el Departamento de bodega y producción

Según criterio de los entrevistados del nivel gerencial, el ambiente de control interno en el Departamento de Bodega y Producción implementa para el control de ingresos, el registro a través de “la orden de compra, la factura del proveedor, y las salidas o traslados de inventario las que también se realizan a través de formularios establecidos y por medio de facturas”.

En este mismo sentido, se mencionó que a pesar de que existen los formularios anteriormente mencionados, “no existe un sistema de control integrado a partir del uso de formularios entrelazados”.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE USO ACTUAL EN LA EMPRESA

¿La empresa cuenta con formularios de control interno?

Tabla 4

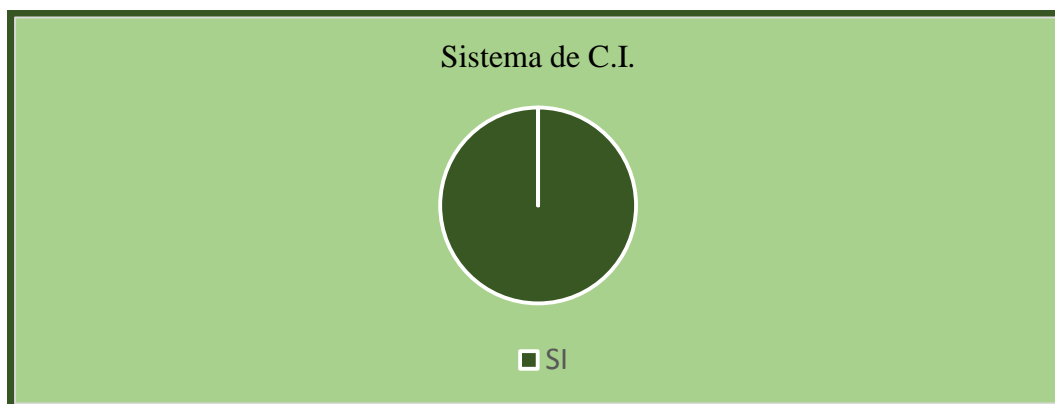
| SÍ | NO | NO APLICA |
|----|----|-----------|
| | 11 | 100% |

Tabla N°. 4

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico. N°. 1

grafico 1



Fuente. Realización propia

El 100% de las personas consultadas opinan que la empresa no cuenta con ningún tipo de formulario de control interno, puesto que las actividades que se realizan tienen como formato unos comprobantes que no están ligados a ningún tipo de control, no están numerados, ni autorizados.

¿La empresa cuenta con algún sistema de control de inventarios?

Tabla N°. 5

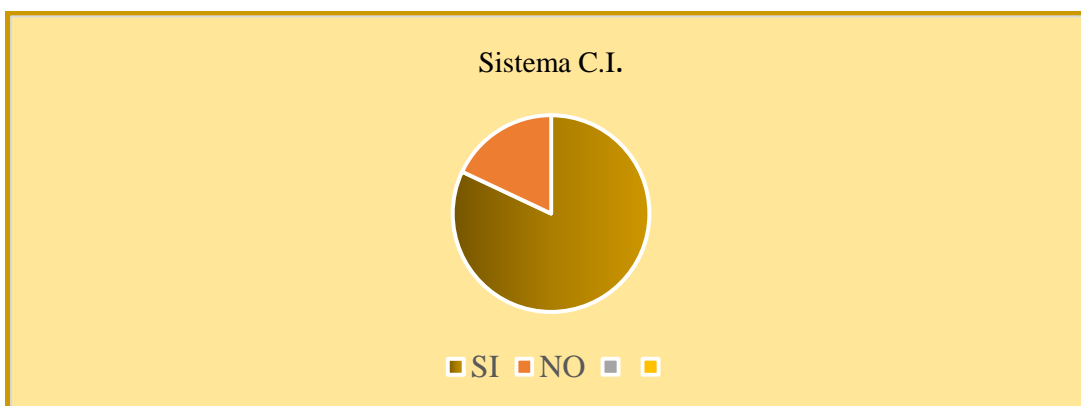
Tabla 5

| SÍ | | NO | | NO APLICA |
|----------|------------|----------|------------|-----------|
| 9 | 82% | 2 | 18% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico: N°. 2

grafico 2



Fuente. Elaboración propia.

El sistema de control de inventario que tiene la empresa es un módulo integrado del sistema tkpro, que se alimenta automáticamente con las entradas por compras y salidas por facturación de venta, genera reportes de saldos, costos y Kardex.

El 82% del personal consultado indica que si se cuenta con un sistema de control de inventario refiriendo al sistema tkpro, pero el 2% no lo reconoce, ni identifica.

¿Se tiene algún tipo de clasificación y almacenamiento de Inventario (materia prima, insumos y producto terminado)?

Tabla N°. 6

Tabla 6

| | SÍ | No | No aplica |
|--|----------|---------|-----------|
| | 9 82% | 1 9% | 1 9% |

Fuente: Elaboración propia

Grafico N°. 3

grafico 3



Fuente: Elaboración propia

La clasificación y almacenamiento que se realiza de materia prima se lleva a cabo en cuanto a su ubicación física, dado que hay una estantería especial para colocar las láminas de materia prima acrílica y, en otro espacio se guardan algunos otros insumos. El producto terminado se apila en un espacio muy cercano al área de despacho normalmente por referencia o medida.

La respuesta a esta pregunta está dividida por interpretación, el 82% indica que hay un área donde se almacena la materia prima, los insumos y los productos terminados, aun cuando estas áreas están entremezcladas y no tienen ningún tipo de división. De ahí que el 9% indique que no se tiene una clasificación ni almacenamiento de inventario y otro 9% no entendió la pregunta. Esto probablemente se debe a que estos últimos tendrían la expectativa de una forma de almacenamiento con áreas de control definida.

¿Se realiza algún tipo de planeación y presupuesto de compra de materia prima e insumos?

Tabla N°. 7

Tabla 7

| SÍ | NO | NO APLICA |
|----|-----------|-------------|
| | 11 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°. 4

grafico 4



Fuente: Elaboración propia

Las compras de materia prima las realiza el Gerente de Producción, no se hace en forma planeada, visualmente chequea existencia de materia prima y realiza el pedido de compra al proveedor, considerando pedidos pendientes o especiales.

El gráfico muestra que el 100% indica la ausencia total de planeación y presupuesto para las compras de materia prima e insumos. Esto confirmaría la necesidad de crear un sistema de control Interno por medio de un manual de procedimientos.

¿La empresa tiene alguna persona encargada de recibir y verificar la mercadería?

Tabla N°. 8

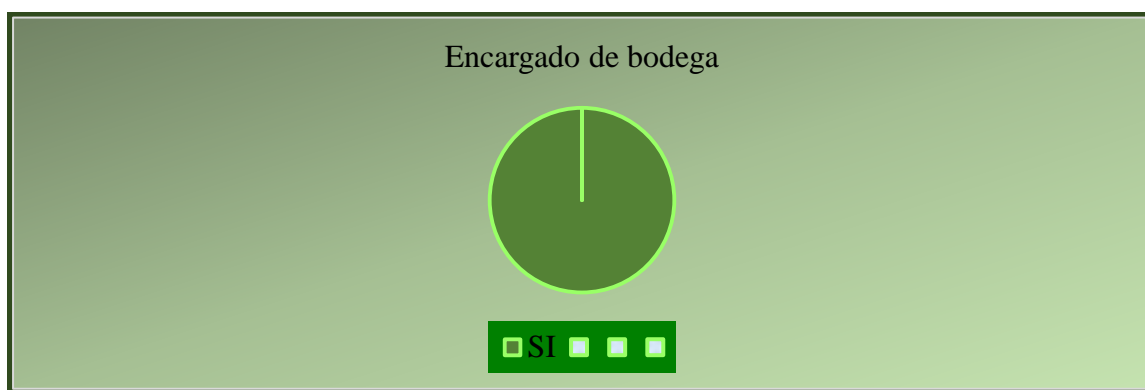
Tabla 8

| Sí | No | No aplica |
|------|----|-----------|
| 11 | | |
| 100% | | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°. 5

grafico 5



Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene una persona encargada de bodega, quien recibe la materia prima e insumos que se compran y se encarga de realizar los despachos de producto terminado.

La respuesta a esta pregunta es contundente en un 100%, la empresa cuenta con una persona encargada de bodega, del control tanto de ingresos como de salidas. Sin embargo, el hecho de que esto solo este normado en las funciones de una única persona la que ha creado rutina de sus funciones, sin ninguna capacitación técnica ni normativa escrita, representa una seria debilidad y una evidencia de los nombramientos por criterios de confianza.

¿La empresa cuenta con accesos definidos para el área de bodega?

Tabla N°. 9

Tabla 9

| Sí | | NO | | NO APLICA |
|----------|------------|----------|------------|-----------|
| 6 | 55% | 5 | 45% | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°. 6

grafico 6



Fuente: Elaboracion propia

La empresa cuenta con áreas definidas de producción y almacenaje, éstas no están cerradas o custodiadas, el personal en forma verbal sabe que no debe ingresar o salir de ciertas áreas.

El gráfico muestra que el 55% de los consultados opinan que “sí hay accesos definidos” para el área de bodega, pero estos son definidos únicamente en forma verbal, el 45% en forma más precisa indica que no hay esa delimitación física.

La empresa cuenta con una cultura de orientación verbal. Este caso evidencia que toda se ha regentado a partir de la costumbre y no por procedimientos. Sin embargo, la respuesta a esta pregunta evidencia que esto genera una confusión que podría generar en un futuro, una amenaza latente de hurto y sin forma alguna de control.

¿Se realizan compras no programadas?

Tabla N°: 10

Tabla 10

| Sí | No | No aplica |
|----------------------|----|--------------------|
| 10 91% | | 1 9% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°. 7

grafico 7



Fuente: Elaboración propia

Las personas consultadas pusieron en evidencia la falta de planeación en las compras, dado que el 91% del personal de producción lo confirma. Se evidencia que se realizan compras no programadas porque no se maneja ningún tipo de planeación o proyección de las mismas. La empresa está bajo problemas de atrasos en producción por falta de materiales o de algún insumo, circunstancia adversa que pone en riesgo que no se puedan cumplir los plazos de producción y de entrega a satisfacción del cliente.

¿El personal del departamento de producción recibe algún tipo de capacitación para el uso y manejo de los inventarios?.

Tabla N°. 11

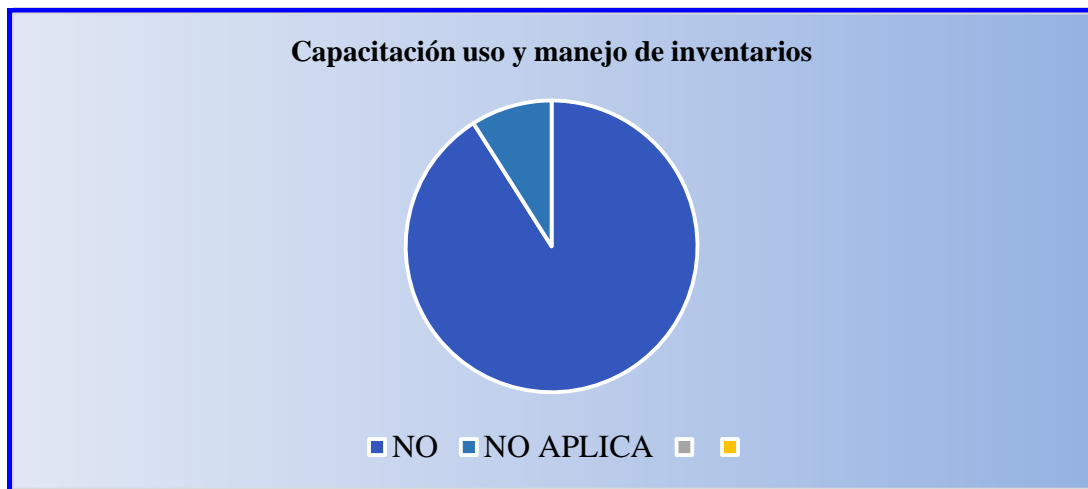
Tabla 11

| SÍ | No | No aplica |
|----|----------------------|--------------------|
| | 10 91% | 1 9% |

Fuente. Elaboración propia

Gráfico N°. 8

grafico 8



Fuente. Elaboración propia

El 91% de los entrevistados indican que no reciben ningún tipo de capacitación para el uso, manejo y control del inventario, las instrucciones se reciben en forma verbal y sobre la marcha.

La empresa no maneja ningún tipo de capacitación para el manejo y control de los inventarios, la persona encargada de bodega no tiene ningún tipo de estudio o experiencia en este campo, se rige por el cumplimiento de órdenes verbales para desempeñar su rol laboral.

¿Cree usted que las instalaciones y las medidas de seguridad que están implementadas actualmente, permiten la conservación de los inventarios?

Tabla N°. 12

Tabla 12

| Sí | No | No aplica |
|---------------------|---------------------|-----------|
| 2 18% | 9 82% | |

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°. 9

grafico 9



Fuente:

Elaboración Propia

Desde la empresa cuenta con una infraestructura amplia en el área de bodega y producción, ambas están juntas y sin ningún tipo de división que resguarde o separe las áreas y sus accesos, cualquier persona ingresa libremente ya sea a la bodega o al área de producción.

El gráfico muestra que el 82% de las personas consultadas opinan que la medida de seguridad para el resguardo de los inventarios es ineficiente. Consideración que reitera que el personal tendría expectativa y receptividad para un proceso de mejora en el sistema de control interno.

4.4. RECEPTIBILIDAD DEL NIVEL GERENCIAL PARA UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO

Definiendo receptibilidad, se puede decir que es la capacidad de recibir sensaciones, conocimientos o enseñanzas, es la facultad de recibir impresiones. Por extensión, también el hecho de estar abierto o dispuesto a recibir nuevas ideas, conceptos o experiencias.

En el presente caso, respecto de la receptibilidad en el nivel gerencial sobre una propuesta de control interno para el área de bodega y producción, ellos están totalmente convencidos de que su implementación en la compañía traerá beneficios a corto y mediano plazo, así como mantener las actualizaciones necesarias para que esos beneficios se mantengan en una línea de tiempo a largo plazo.

Como un antecedente negativo que tiene la empresa y sobre todo la gerente general que estuvo presente en forma activa en el evento suscitado en el año 2009, en donde por exceso de confianza entre los socios, una ausencia total de controles principalmente en el área de bodega y producción se dio un gran robo de inventario, tanto de materia prima como de producto terminado. Este lamentable hecho dejó una marca importante y profunda en el nivel gerencial, lo cual ha generado la decisión clara y firme de crear, implementar y realizar los cambios necesarios para un mayor control interno y una transparencia completa tanto a nivel interno como externo.

“El requisito fundamental para un adecuado sistema de control interno desde su fase inicial se basa en el compromiso ineludible de cada uno de los funcionarios de una

organización con su labor, al lograr que su actitud pase de tener que hacer a querer hacer” (Granda 2009).

<http://www.bdigital.unal.edu.co/5766/1/7709006.2012.pdf>

Uno de los elementos consultados para estudiar la variable de “receptibilidad” fue conocer la disponibilidad del Nivel gerencial para implementar un plan de mejoras.

Las respuestas a esta pregunta fueron respondidas a partir de mencionar que “existen recursos y liquidez” interpretando que la empresa podría invertir en su propio mejoramiento. Asimismo, se considera una inversión relevante para estos fines “el mejoramiento de la infraestructura, actualización de tecnología y mejora en la maquinaria” con lo cual se lograría un mejor aprovechamiento de recursos y control interno en las áreas de bodega y producción.

Recomendaciones propuestas por el nivel gerencial

La implementación de políticas, así como el establecimiento de procesos y procedimientos para el área de bodega y producción es de suma importancia desde la perspectiva del Nivel Gerencial, ya que consideran “al tener el control exacto en estos departamentos, evitaría carreras, mayor productividad y transparencia”.

El control interno es una herramienta para alcanzar los objetivos en la empresa, pero como herramienta que es debe ser entendida, utilizada y aplicada por todo el personal sin importar su posición jerárquica en la empresa. Depende del personal y su uso continuo que se puedan detectar vacíos de control, que deban ampliarse o eliminarse procedimientos con el único fin de lograr los objetivos, esto es una responsabilidad

general y no solo de la gerencia, máxime que los departamentos de bodega y producción son estratégicos, es donde se maneja una cantidad importante de recursos, diariamente hay ingresos, salidas, transformaciones y devoluciones que hacen del quehacer diario una continua proeza.

Esta situación de grado de complejidad hacen necesario la incorporación de un profesional en el campo del control interno y una ampliación no solo de infraestructura sino estructural del departamento contable para su plena implementación, la gerencia indica “Está en proyecto, se está valorando que sea externo se puede evaluar la propuesta y ajustarse al presupuesto”.

La gerencia comprende que un sistema de control interno, es una herramienta que genera grandes aportes a la empresa, su implementación requiere de una identificación absoluta del personal y apuesta a su desarrollo para que la empresa pueda obtener beneficios como:

- Reducir los riesgos de corrupción, robo, hurto o manipulación
- Lograr los objetivos y metas de la empresa
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en sus operaciones
- Cumplir el marco normativo
- Proteger y usar en forma adecuada los recursos y los bienes.
- Generar información confiable y oportuna
- Impulsar la práctica de valores

https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Esta investigación se realizó en las oficinas administrativas y en el Departamento de Producción de la empresa Pizarras Tauro, que se ubica en la ciudad de San José, con el objetivo de diseñar un sistema de control interno para el área de inventario de materiales, ya que por ser una industria que mantiene existencias de materia prima, productos en proceso, productos terminados e insumos. La empresa requiere tener una herramienta que sirva como guía e instrucciones para su sano manejo.

Con la investigación y las múltiples visitas realizadas al Departamento de Producción, se consiguió comprobar la falta de políticas y procedimientos, la asignación de las actividades diarias en forma verbal, la toma de decisiones subjetivas y la necesidad de atender los requerimientos del Departamento de Ventas.

Con el apoyo de la Gerencia General, tanto el personal de la Gerencia Administrativa como el de la Gerencia de Producción, manifestaron su disposición de que el manejo de los inventarios exista bajo un ambiente controlado de manera eficiente y con el menor nivel riesgo posible de robo, hurto, deterioro e inadecuada manipulación. Para lograr estos fines, se considera necesario y útil diseñar un manual para la gestión y control interno de los inventarios de materia prima y producto terminado.

Otras conclusiones derivadas de la investigación son las siguientes:

1. Se confirma que tanto la Gerencia General como la Gerencia de Producción reconocen que los controles vigentes al final del primer semestre del año 2017 son débiles y deben ampliarse, mejorarse y fortalecerse en todos los campos

2. Se constata que en la empresa Pizarras Tauro, se requiere hacer cambios y mejoras para lograr el crecimiento y fortalecimiento, para lo cual es necesaria la participación activa de todo el personal, a efecto de que se lleve a cabo con éxito.
3. Se evidencia que la compañía tiene procesos muy diversos y procedimientos aislados que no cumplen con un enfoque sistemático de control interno, toda vez que solo cumplen una función de comprobantes de gestión.
4. Se reconoce que los formularios en uso se ejecutan de manera aislada y en consecuencia carecen de integralidad y de relación congruente.
5. Se demuestra que el almacenamiento, manejo y control del inventario en el área de bodega es inexistente y se carece de procedimientos que delimiten y restrinjan el acceso a estas áreas.
6. Se confirma que las compras de materia prima e insumos las realiza el Gerente de Producción, aunque para tal labor no se dispone de proyección, estadística ni planeación.
7. Se demuestra que la persona encargada del área de bodega realiza gestiones de cumplimiento, pero sin la suficiente planeación, control ni toma de decisiones.
8. Se evidencia que la cultura interna en la empresa es la prevalencia de la comunicación en forma verbal, en situaciones en las que se amerita que sea por escrito; se da un manejo con base en la confianza y la costumbre, por lo que se carece de procedimientos formalizados, lo cual puede generar malas interpretaciones, duplicidad de funciones, falta de control y seguimiento, situaciones que aumentan en las posibilidades de cometer errores.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los hallazgos y las conclusiones de la presente investigación, se somete a la consideración de las distintas instancias de la empresa Pizarras Tauro, las siguientes recomendaciones

A la Junta Directiva

- Aprobar el manual que se incluye en el capítulo VI de este documento y gestionar su pronta implementación en el área de compras, bodega y producción.

A la Gerencia General

- Controlar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el presente manual.
- Coordinar y realizar trimestralmente una reunión donde participe el contador, el jefe de producción y el encargado de bodega para realizar un análisis general del departamento de producción y bodega. Además, de una inspección minuciosa de toda el área de trabajo, verificando el cumplimiento de procedimientos y controles.
- Evaluar el sistema de control interno por lo menos una vez al año.
- Realizar un inventario físico el último día hábil de mes donde incluya todos los tipos de inventario según el formato establecido para materia prima, insumos y producto terminado.
- Prohibir a las personas con acceso a bodega e inventarios, transferir, conceder, donar, obsequiar, vender, desechar o disponer para compañeros de trabajo, familiares, amistades, empresas del grupo o

cualquier otra institución cualquier tipo de producto terminado, materia prima, insumos o material de desecho o clase C.

- Prohibir a todo el personal del área de producción y bodega, recibir cualquier tipo de regalía, premio, incentivo o cualquier tipo de bonificación por parte de clientes o proveedores.
- Planear, organizar y controlar todos los tipos de inventarios en coordinación con el encargado de bodega.
- Implementar el sistema de codificación numérico que clasifique la materia prima, los insumos y producto terminado desde su ingreso a bodega.
- Suspender la práctica de modificar, anular o reutilizar la codificación asignada en diferentes artículos.
- Cumplir con los formatos de control interno establecidos y documentación legal, para el ingreso de mercadería al área de bodega.
- Eliminar la práctica de permitir al proveedor comercial que realice entregas parciales de producto.

Al Gerente de Ventas

- Comunicar a los clientes las fechas en que se estará realizando la toma física de inventario, indicando que en esas fechas no se estará realizando entrega de producto, ni recibo de ningún tipo de mercadería.
- Realizar las gestiones correspondientes de cualquier tipo de devolución pendiente de recoger, cambios, faltantes y cualquier otra situación relacionada con inventarios que deban registrarse y considerarse para el cierre mensual.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

- Introducción
- Objetivo
- Políticas control interno
- Manual de procedimientos

INTRODUCCION

El presente manual responde a los problemas y debilidades del sistema de control interno de Pizarras Tauro. Este integra políticas y procedimientos para fortalecer el manejo y control de los inventarios de materia prima y producto terminado.

Esta propuesta fue validada el 15 de marzo de 2017 en sesión ordinaria de la Junta Directiva integrada por la Gerente General Glena Herrera, el Gerente de Producción Wilder Herrera y el Encargado de compras, realizándose los ajustes que éstos consideraron pertinentes.

El Manual de Procedimientos que se presenta a continuación se ha elaborado con el fin de mantener un registro actualizado de cada proceso que debe llevarse a cabo en el manejo de los inventarios de materia prima y de producto terminado con sus respectivos procedimientos, que permita alcanzar los objetivos establecidos en el estudio y contribuya a orientar al personal de producción, bodega y encargado de compras de la empresa Pizarras Tauro, sobre la ejecución de las actividades realizadas en esas áreas. Es importante considerar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación sustancial o la implementación de un nuevo proceso, con objeto de mantenerlo actualizado.

Objetivo del manual

Proporcionar un instrumento que establece las políticas y procedimientos de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de materia prima y producto terminado que permita optimizar el cumplimiento de sus funciones.

Políticas y procedimientos

Políticas generales de inventario

- El control del inventario se regirá bajo los lineamientos del presente manual, los mismos no podrán ser modificados, sin la debida autorización de la Gerencia General.
- Se realizará un inventario físico el último día hábil de mes, de todos los tipos de inventario, según el formato establecido para materia prima, insumos y producto terminado.
- Es absolutamente prohibido a las personas con acceso a la bodega e inventarios transferir, conceder, donar, obsequiar, vender, desechar o disponer para compañeros de trabajo, familiares, amistades, empresas del grupo o cualquier otra institución, ningún tipo de producto terminado, materia prima, insumos o material de desecho, o clase C, a excepción de los casos autorizados por la Gerencia general.
- Queda prohibido a todo el personal del área de producción y bodega recibir cualquier tipo de regalía, premio, incentivo o cualquier tipo de bonificación, por parte de clientes o proveedores, la misma deberá

comunicarse y dirigirse a la gerencia general, la cual tomará de decisión del manejo interno.

- La planeación, organización y control de todos los tipos de inventarios corresponderá al jefe de producción en coordinación con el encargado de bodega.
- Trimestralmente se realizará una reunión donde participará la gerencia general, el Contador, el Jefe de producción y el encargado de bodega para realizar un análisis general de los Departamentos de producción y bodega, se hará una inspección minuciosa de toda el área de trabajo, se verificará el cumplimiento de procedimientos y controles para dar las recomendaciones, ajustes y correcciones para el cumplimiento de objetivos y plan estratégico.
- La empresa tendrá un sistema de codificación numérico que clasifique la materia prima, los insumos y producto terminado desde su ingreso a bodega, este código no podrá ser modificado, anulado o reutilizado con diferentes artículos.
- Todo el ingreso de mercadería al área de bodega, deberá realizarse según los formatos establecidos y su respectivo procedimiento.
- Cada ingreso de materiales debe estar soportado por un documento legal como la factura en la que se registre el nombre y toda la información del proveedor, así como las condiciones de venta.
- No se aceptará a ningún proveedor que realice entregas parciales de producto.
- Debe evaluarse el sistema de control interno por lo menos una vez al año.

- El departamento de ventas debe tener claro los días en que se estará realizando la toma física de inventario para que le pueda comunicar a los clientes que en esas fechas no se estará realizando entrega de producto, deberá informar sobre devoluciones pendientes de recoger, cambios, faltantes y cualquier otra situación relacionada con inventarios que deban registrarse y considerarse para el cierre.

▪ **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIO**

Procedimiento N° 1

Solicitud de compra

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017001 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|--|
| Propósito | Solicitud de compra para el área de bodega |
| Documentación | Solicitud de pedido, cotización proveedor, orden de compra |
| Responsables | Encargado de bodega, encargado de compras |

Fuente: Realización propia

Descripción de actividades

- La persona encargada de realizar las compras de inventario, cuando recibe la solicitud del Departamento de producción, procede a la revisión tanto física, como en el sistema del producto, para determinar las cantidades a pedir. Solicita mínimo tres cotizaciones a los proveedores inscritos.
- El jefe de producción cuando reciba las cotizaciones de los diferentes proveedores, analizará el precio ofertado, tiempo de entrega, condición crediticia y si el proveedor tiene alguna anotación en su expediente (incumplimiento, calidad).

- Una vez analizadas las ofertas y los proveedores se toma la decisión, se procede a confeccionar la orden de compra y notificarle al proveedor para su respectivo despacho.
- Si la compra de materiales es local, debe mantenerse una muy buena comunicación con el proveedor para evitar que en algún momento se quede sin existencia.
- El encargado de compras semanalmente debe emitir un reporte con las existencias de inventario para realizar la gestión de compra de acuerdo con los máximos y mínimos establecidos previamente.
- Si el Departamento de producción requiere una cantidad superior a la establecida como máximo en inventario, pasará al encargado de compras y de bodega una copia de la requisición enviada por la jefatura de ventas, firmada donde se detalle la venta de dicho producto. Es importante que se haga la nota correspondiente en el sistema como pedido extraordinario y sea considerado en las estadísticas, o si las mismas deben ser modificadas en adelante.
- El encargado de bodega debe verificar que la orden de compra contenga la siguiente información:
 - Documento original, sin tachones, borrones o cualquier otro tipo de alteración, contener en forma clara y precisa el nombre del proveedor y su información legal para el registro del proveedor en el sistema y la cancelación de facturas.
 - Debe contener un número (consecutivo) el cual va a servir para identificar cada uno de los bultos de empaque, también estará impreso en la factura de compra y servirá para cualquier consulta que sucediera posteriormente.

- Deben aparecer dos fechas, una la de emisión de la orden y la otra la de entrega de materiales.
- Deben establecerse las instrucciones de lugar de entrega, facturación, cantidad de copias, si es a crédito o contado, descuentos, plazo, si el transporte es directo de la compañía o es por encomienda.
- La descripción de los productos solicitados debe estar detallada y clara, especificando el tipo de producto, forma, tipo de empaque, marca, medidas, características generales.
- Debe estar establecido el precio pactado con el proveedor, ese mismo monto es el que debe aparecer en la factura de venta.
- La orden de compra debe estar firmada por el encargado de compras.
- El encargado de compras debe hacer uso de todos los recursos con que cuenta la empresa para la toma de decisiones en cuanto a la adquisición de materiales, informes, reportes, estadísticas, información financiera, información externa confiable, para hacer compras en momentos estratégicos, planificados y evitando por todos los medios el quedarse sin materia prima, aprovechando descuentos, volumen de compras, sin descuidar la calidad de los mismos y cumpliendo con la legalidad correspondiente.

Procedimiento N° 2

Ingreso de materia prima

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017002 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|--|
| Propósito | Ingreso de materia prima e insumos en el área de bodega |
| Documentación | Solicitud de pedido, orden de compra, copia fiel factura de compra |
| Responsables | Encargado de bodega, encargado de compras |

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de actividades

- El encargado de bodega debe verificar que todos los ingresos y salidas de materiales y productos terminados esté debidamente registrados en el sistema, asimismo los ingresos por devoluciones de producto que realicen los clientes o cambios.
- El encargado de bodega cada ingreso que realice en el sistema debe imprimir el ingreso según el formato establecido en el sistema dos copias, una para el archivo de movimientos mensuales y la otra copia para bodega.
- El encargado de bodega debe controlar que los materiales que presenten algún tipo de deterioro, deberá devolverlos al proveedor correspondiente en un lapso máximo

de 2 días, se realizará con el formulario correspondiente, copia de la factura de compra, firma del encargado de bodega y jefe de producción, se enviará una copia al Departamento de contabilidad, una copia en bodega y otra se adjuntará a la factura original para ser considerada en el respectivo pago.

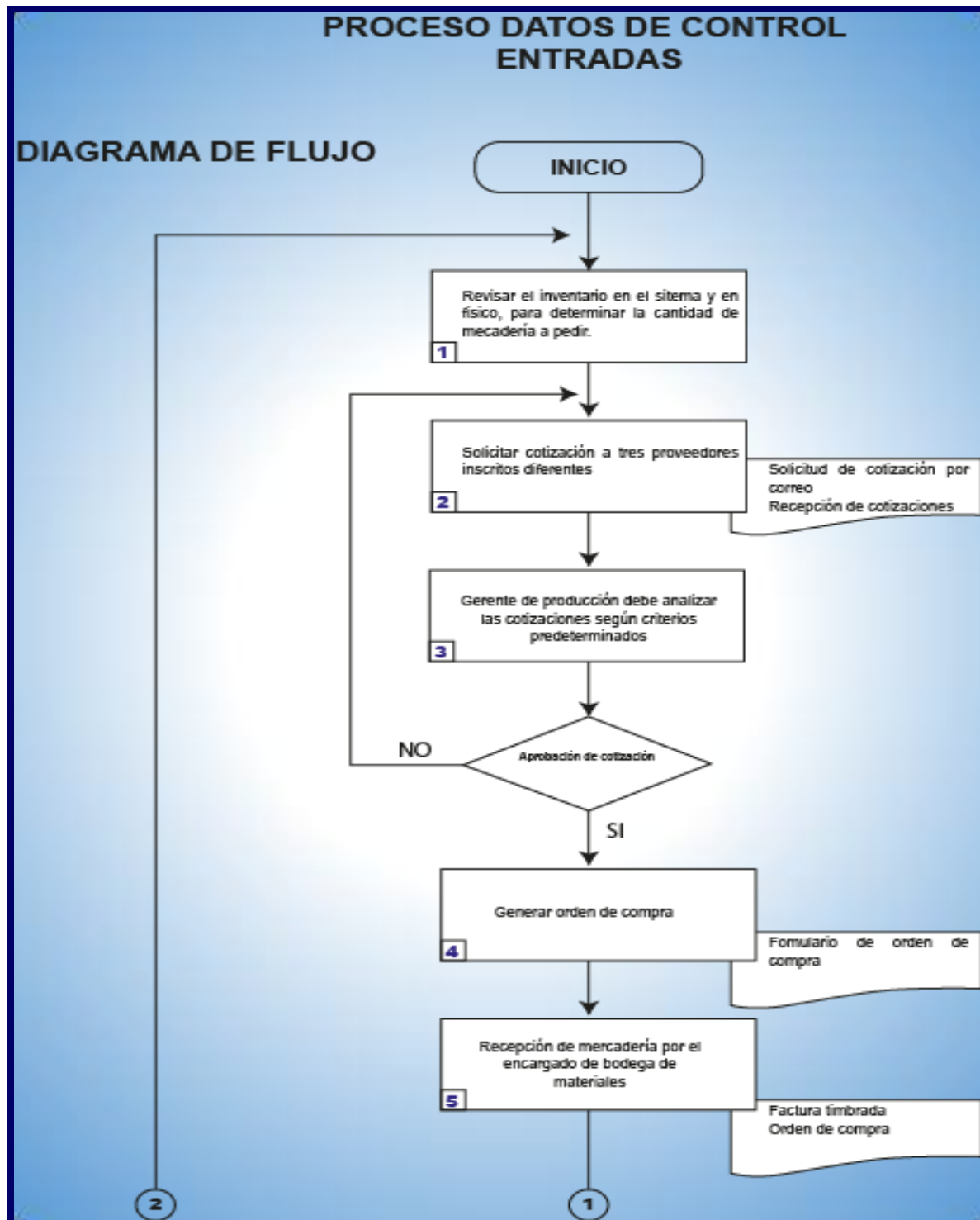
- El encargado de bodega debe corroborar que los materiales sean acomodados de la mejor manera, para mantener sus características y calidad, los productos que deben ser estibados guarden la división necesaria, las camas estén en la cantidad y forma en las que no se deteriore el material, cubrirlos si es necesario, mantener cerrados los recipientes para evitar regueros o detrimento.
- El encargado de bodega dará la información necesaria y soporte que se requiera a los diferentes Departamentos para lograr sus objetivos de ventas y/o producción siempre y cuando no interfiera con sus responsabilidades y, deberes propios ni que se expongan o corran en riesgos los materiales.
- El encargado de bodega debe informar al encargado de compras cuando por algún motivo se detecte que un producto se encuentra por debajo del mínimo establecido.
- En la recepción de materia prima e insumos, el encargado de bodega debe prestarse atención a:
 - En la recepción de materiales debe realizarse de forma cuantitativa (se cuenta pieza por pieza según orden de compra y factura) y cualitativa (debe chequear la calidad y características del producto).
 - Verificar el producto en su cantidad, descripción y precio según orden de compra. Nunca debe recibirse material sin hacer su debido conteo y/o chequeando la medición si son unidades, rollos, piezas, kilos, litros.

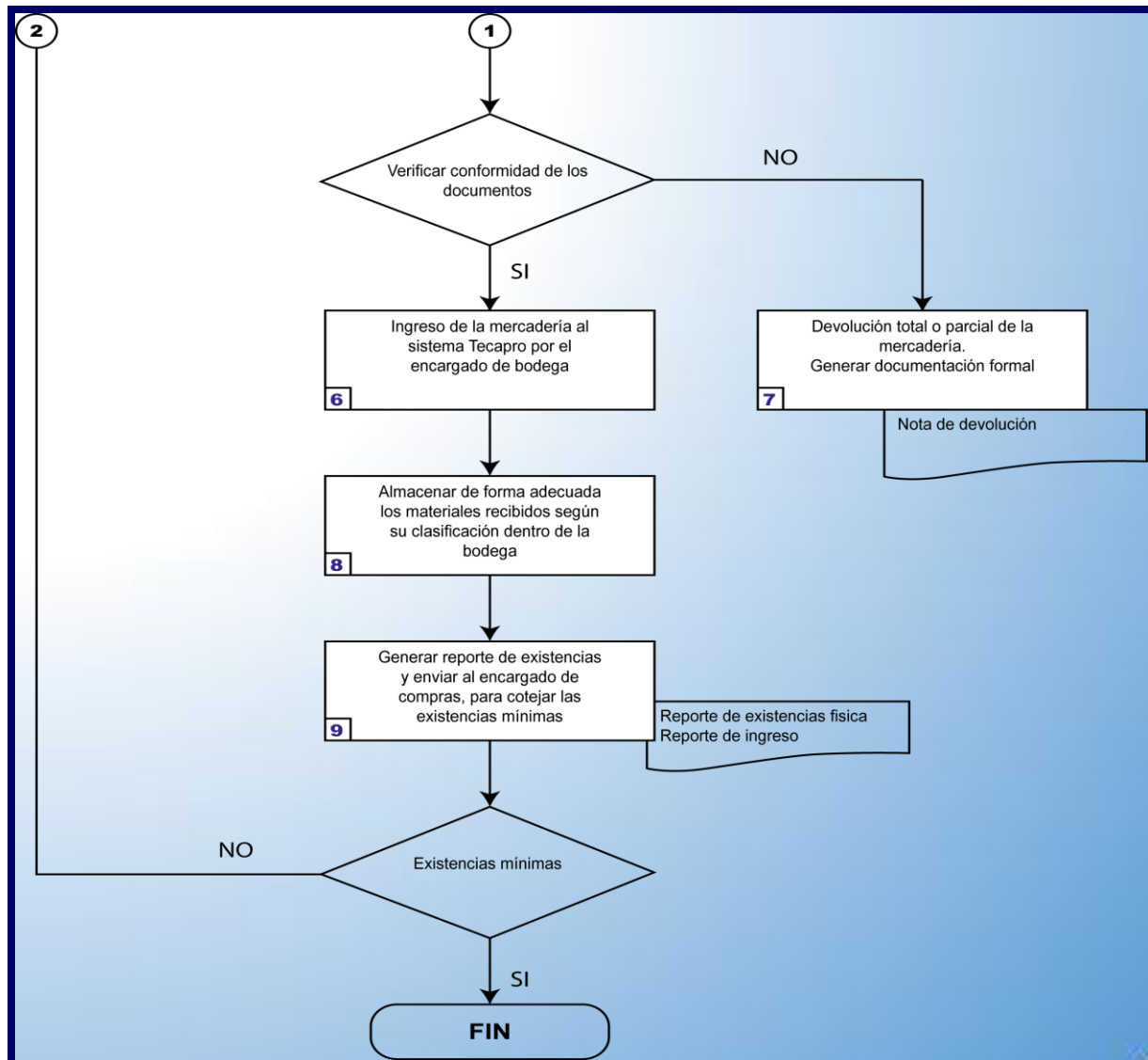
- Informar al encargado de compras si el producto está ingresando con algún deterioro en el producto o empaque, si debe realizarse alguna devolución.
 - Debe mantenerse el orden en todo momento para evitar confusiones.
 - Debe guardarse la mayor seguridad y protección.
- El encargado de bodega debe planificar el ingreso de materia prima para tener los espacios y el personal necesario. El espacio asignado para la recepción de materiales debe estar despejado y acorde al volumen y dimensiones de los materiales, debe tenerse el equipo necesario para su manejo interno y toda la documentación requerida para evitar atrasos y contratiempos.
 - El encargado de bodega, en el momento de la recepción de materiales debe verificarse detalladamente que los productos cumplan con la calidad establecida, si algún producto tiene fechas de vencimiento deben también verificarse y de existir algún tipo de irregularidad no se debe aceptar el pedido en su totalidad, tampoco firmar la factura y dejarse la orden de compra original.
 - El encargado de bodega debe informar al encargado de compras, al gerente de producción y al jefe de ventas de pedidos pendientes de salir, inventario apartado, inventario dañado, programación de ingreso de materiales e inventario inactivo.
 - En la recepción de mercadería, el encargado de bodega debe inspeccionar cada producto y verificar que el mismo, viene acorde al empaque del proveedor. Además, que no se encuentra abierto en cuanto a bultos, que no haya faltante, que el producto cumpla con todas sus características de calidad, que no haya sido golpeado, mojado o algún otro tipo de manipulación que incurra en el deterioro del mismo.

- Cuando se dé un ingreso por devolución por parte de un cliente, el encargado de bodega debe llenar el formulario correspondiente, verificar el estado en que se encuentra el producto, empaque y cantidad. El formulario debe enviarse al jefe de ventas para que detalle los motivos de la devolución y verifique si se acepta o no la devolución, en caso afirmativo firmara la boleta para que en bodega el producto sea acomodado nuevamente y una copia al departamento de contabilidad para el registro correspondiente en el sistema.
- Cuando se dé un ingreso por cambio de producto por parte de un cliente, el encargado de bodega debe llenar el formulario correspondiente, verificar el estado en que se encuentra el producto, empaque y cantidad. El formulario debe enviarse al jefe de ventas para que detalle los motivos que generan el cambio y verifique si aplica o no, en caso afirmativo firmara la boleta para que en bodega el producto sea acomodado nuevamente y, una copia al Departamento de contabilidad para el registro correspondiente en el sistema.

Flujograma N°. 1

Flujograma 1





Fuente: Elaboración propia

Procedimiento N° 3

Clasificación de producto

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017003 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|---|
| Propósito | Clasificación del producto en el área de bodega |
| Documentación | Formato de ingreso, etiquetas informativas |
| Responsables | Encargado de bodega, jefe de producción |

Fuente: Elaboración propia.

Descripcion de actividades

- La persona encargada de registros en el sistema para la clasificación de producto, debe considerar que la especificación es una descripción detallada y minuciosa del artículo, forma, medidas, presentación, tipo de empaque, peso, colores, impresiones, código de registro interno, fecha de última compra, proveedor al que se le compro, ultimo costo registrado, condiciones crediticias en las que se negoció la compra del producto. A mayor detalle de la información, menor será el riesgo de confusiones.
- La persona encargada de registros en el sistema para la clasificación de producto, debe considerar que la normalización representa los lineamientos,

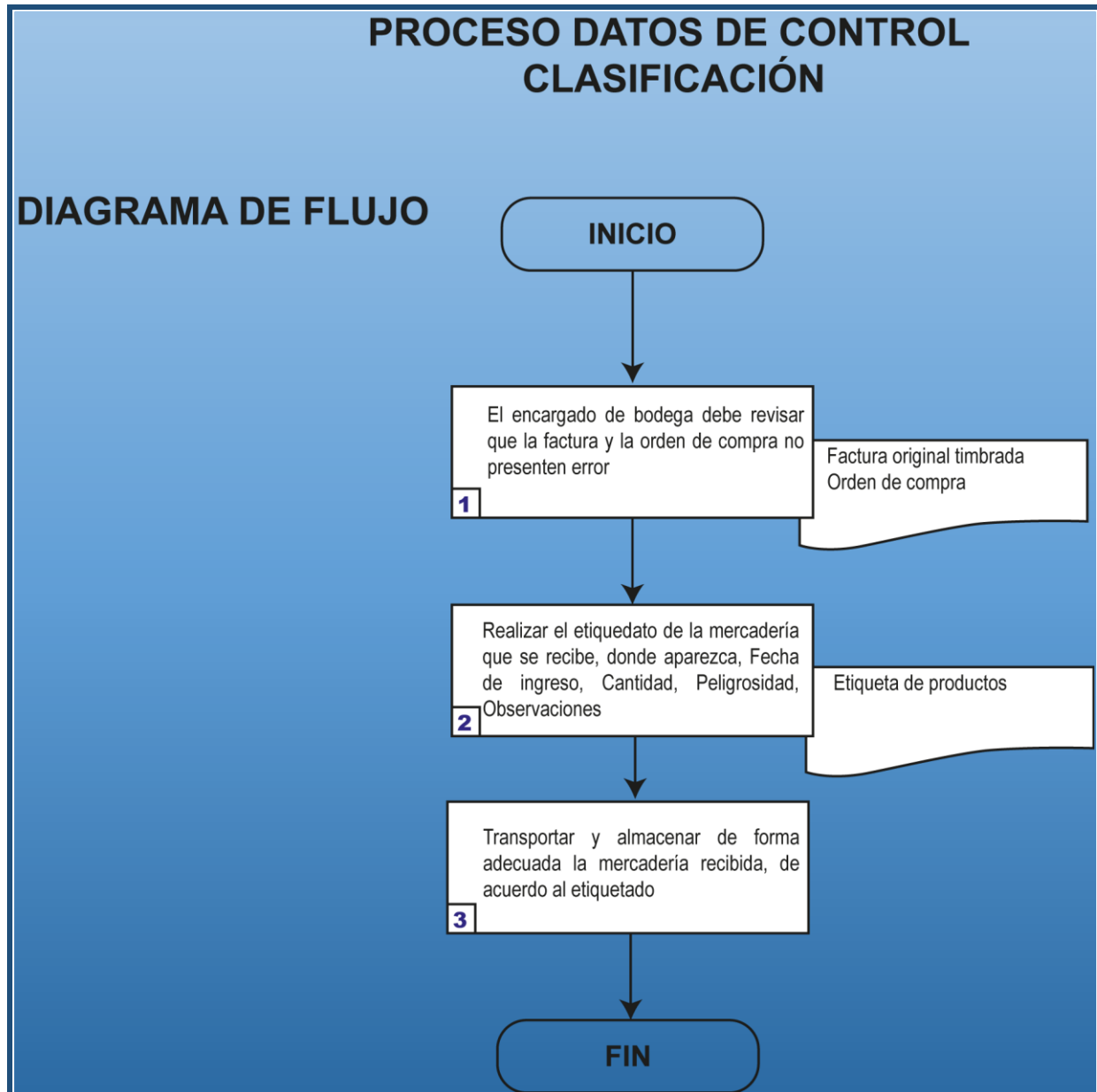
formas y aplicaciones que se le deben dar al producto y para lo cual fue constituido.

- El encargado de bodega debe velar porque todos los respaldos de inventario estén acorde con las disposiciones legales.
- El jefe de producción debe verificar que todos los movimientos de entradas y salidas de inventario se estén registrando según políticas, formatos establecidos y las autorizaciones correspondientes.
- El jefe de producción debe verificar si los saldos de inventario que refleja el sistema están consolidados y su método de valuación sea el correcto.
- El jefe de producción al cierre del periodo fiscal debe asegurarse que todos los cálculos, valuaciones, costeos, entradas, salidas, devoluciones, cambios y cualquier otro registro de inventario este totalmente soportado y cruzado con bodega y contabilidad.
- El encargado de bodega debe ocuparse de que se maneje la rotación de los inventarios en todas las líneas, materia prima, insumos y producto terminado.
- El encargado de bodega debe verificar que todo producto que salga para despacho, debe llevar la etiqueta impresa con la siguiente información:
 - Razón social, teléfonos, cedula jurídica, correo electrónico, dirección completa y logotipo de la empresa.
 - Nombre completo del destinatario (razón social y nombre de fantasía), dirección completa, teléfono y encargado responsable.
 - Cantidad de bultos, peso bruto, tipo de empaque.
 - Nombre y medio de transporte.

- El encargado de bodega debe verificar que todo producto que se encuentre en la bodega, debe tener la etiqueta impresa con la siguiente informacion:
 - Razón social, teléfonos, cedula jurídica, correo electrónico, dirección completa y logotipo de la empresa.
 - Clasificación de acuerdo a materia prima directa, materiales indirectos, materiales suplementarios (leche), materiales auxiliares (aceites lubricantes), insumos, producto terminado, producto defectuoso, productos inflamables o peligrosos.
 - Descripción detallada del producto
 - Código de identificación de acuerdo al sistema
 - Empaque
 - Peso bruto y peso neto, medida, calibre, diámetro, forma
 - Proveedor inscrito, nombre y código
- El encargado de bodega el jefe de produccion deben coordinar la demarcación de áreas con accesos establecidos y donde esté definido los productos peligrosos o delicados bajo la siguiente modalidad:
 - ✓ Los dos primeros dígitos para identificar la ubicación de la bodega (BM,GU,PC)
 - ✓ Los siguientes dos dígitos para identificar ubicación (pasillo, cuarto)
 - ✓ Los siguientes tres dígitos para identificar la materia prima, producto terminado, materiales indirectos
 - ✓ Los siguientes dos dígitos para identificar línea de producto
 - ✓ Los siguientes tres dígitos el consecutivo. **“TERMINA PROCEDIMIENTO “**

Flujograma N°. 2

Flujograma 2



Fuente: Elaboración propia

Procedimiento N°. 4

Toma física

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017004 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|--|
| Propósito | Toma física inventario de materiales y productos terminados en el área de bodega |
| Documentación | Formato del sistema |
| Responsables | Encargado de bodega, jefe de producción |

Fuente: Elaboración propia.

Descripcion de actividades

- Para la toma física de inventario para cada cierre de mes, únicamente participaran las personas asignadas.
- El personal responsable de realizar los ingresos de inventario, salidas de productos, notas de crédito por devoluciones o cambios de mercadería, debe tenerlo actualizado a la fecha de cierre mensual para cotejarlo con las existencias físicas.
- En la toma física debe participar el encargado de bodega y el jefe de producción y una persona del departamento de contabilidad quienes verificarán la exactitud, harán una rotación de revisión.

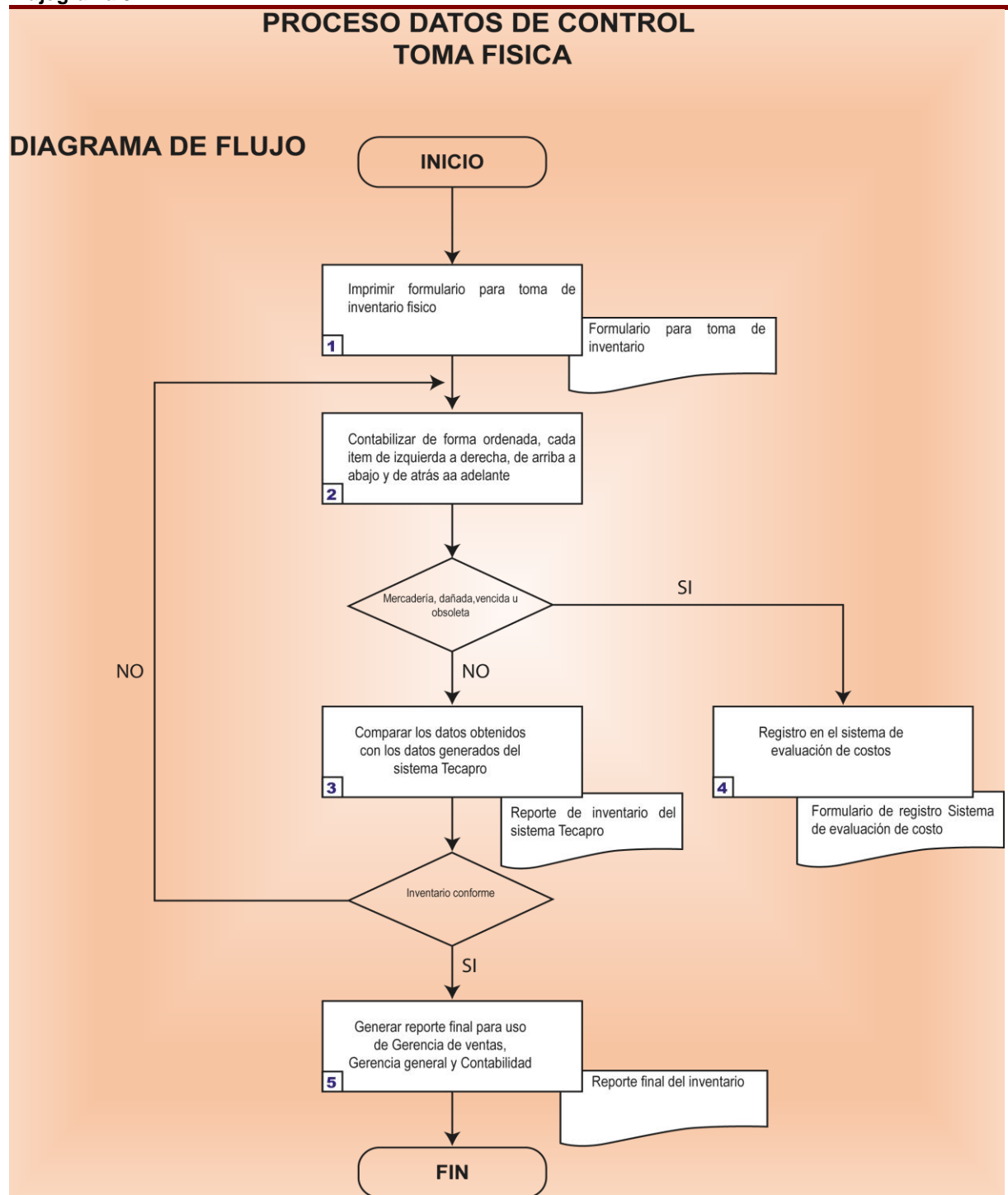
- La toma física debe realizarse de acuerdo al formato establecido, debe estar codificado cada artículo y con la descripción detallada y correcta, al finalizar debe estar con el visto bueno del encargado de bodega y el jefe de producción.
- La bodega debe tener una clasificación y distribución del inventario en todas sus categorías (materia prima, producto terminado, producto en mal estado, insumos)
- El encargado de bodega antes de fin de mes debe proveer el cierre mensual, los ingresos de mercadería así como las salidas y los despachos, tener acomodada toda el área para que no haya pérdida de tiempo al realizar la toma física.
- La persona asignada para realizar la toma física, se regira bajo el siguiente procedimiento:
 - Para mayor eficacia en la toma del inventario el conteo debe realizarse de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo y en cada estante de atrás hacia adelante.
 - Con el sistema de conteo anteriormente explicado, se levantará un listado bajo ese mismo formato para la debida revisión.
 - En el conteo deben abrirse todos los empaques para verificar que se mantiene intacta la cantidad original de empaque, una vez contado y chequeado se procederá a cerrar nuevamente el bulto.
 - Si en la toma física apareciera algún producto que se tuviera registrado como obsoleto, discontinuado, deteriorado o no estuviera en ningún tipo de registro, se procederá a anotarse en el listado que se está levantando para su posterior registro en el sistema y evaluación de costos.

- Cuando se finalice el conteo de inventario, se cotejará la información capturada por el encargado de bodega, el gerente de producción y la persona encargada de contabilidad para detectar si hay alguna diferencia, en cuyo caso se procederá a contar nuevamente hasta que todo este conforme, en ese momento se entregara a la persona encargada de alimentar el sistema contable y emitir el informe final el cual será firmado por los responsables del chequeo y con los documentos del conteo adjunto.

“TERMINA PROCEDIMIENTO “

Flujograma N°. 3

Flujograma 3



Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento N°.5

Salidas

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017005 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|---|
| Propósito | Salida de producto terminado del área de bodega |
| Documentación | Formato del sistema |
| Responsables | Encargado de bodega |

Fuente: Elaboración propia.

Descripcion de actividades

- El encargado de bodega debe guardar un registro fiel o bitacora de todas y cada una de las salidas de materiales y producto terminado.
- El encargado de bodega realizará la entrega de productos unicamente a clientes que retiren mercaderia directamente en bodega, o al personal autorizado. Naturalmente con el soporte correspondiente verificando que el producto entregado es lo que está en el documento.
- La bitácora de salida de producto para despacho será firmada por el encargado de la unidad de reparto (transporte).
- El departamento de contabilidad debe verificar que todos los documentos de salida de producto y/o facturas se encuentren registrados en el sistema, con la

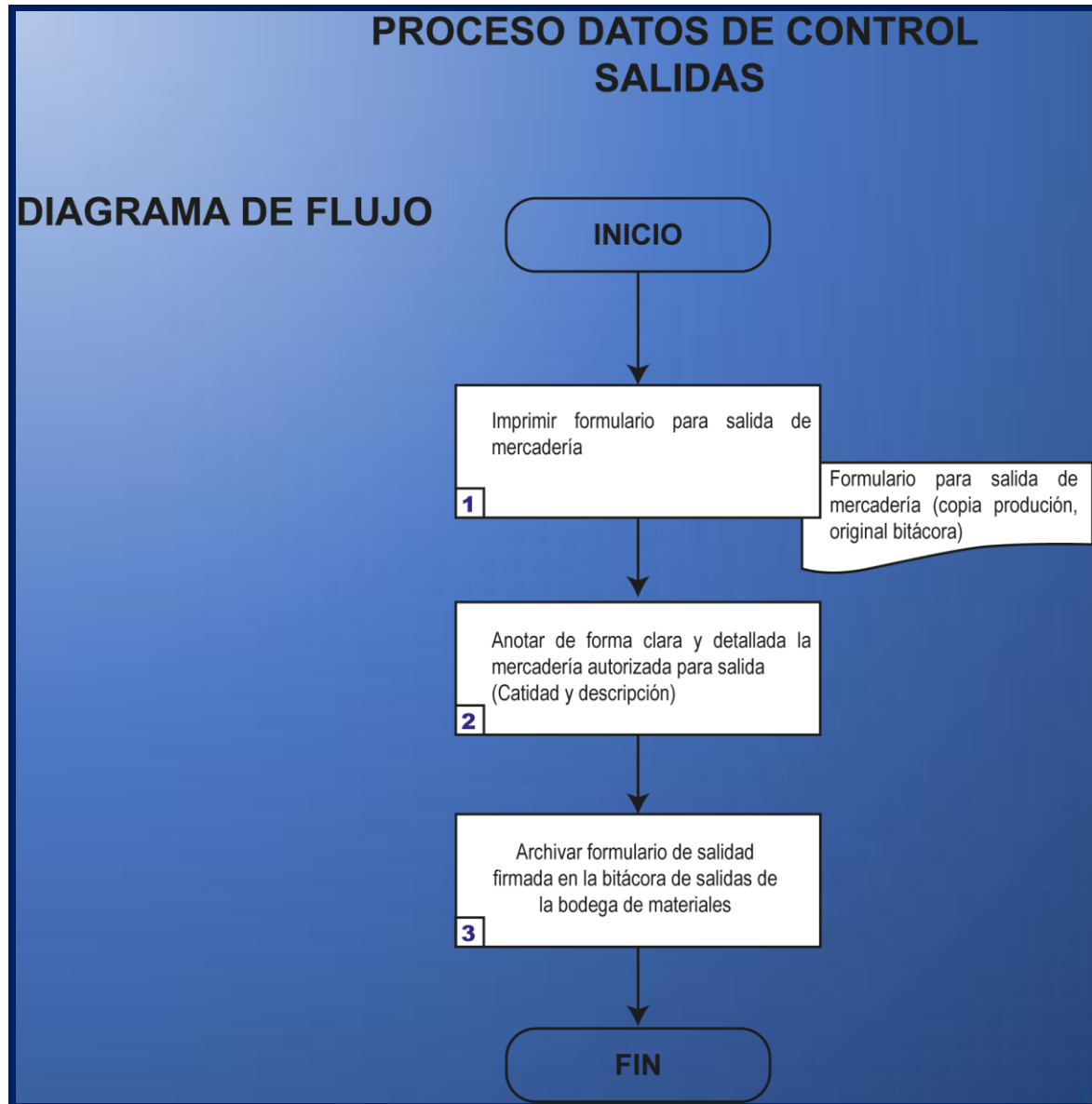
información completa tanto del producto como del cliente a quien se remite, además, que no haya ninguna alteración en la presentación del documento y guarde el consecutivo correspondiente.

- Mensualmente el encargado de bodega, el jefe de producción y el encargado de contabilidad realizarán el proceso de compatibilidad entre la información que se tiene en bodega, la información del Departamento de contabilidad, registros del departamento de ventas. La conciliación será soportada por registros, facturas de proveedores, entradas y salidas de bodega.
- Toda factura de venta emitida debe cumplir con el proceso de salida y ésta debe ser verificada por el jefe del Departamento de registro.

“TERMINA PROCEDIMIENTO “

Flujograma N°. 4

Flujograma 4



Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento 6

Devoluciones del producto

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017006 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|--|
| Propósito | Devolución de producto terminado al área de bodega |
| Documentación | Formato del sistema |
| Responsables | Encargado de bodega |

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de actividades

- El encargado de bodega recibirá devoluciones de producto de parte de algún cliente y realizará el registro correspondiente, cuando se presente alguna de las siguientes situaciones:
 - El producto no cumple con las características técnicas o de la calidad solicitada por el cliente.
 - La cantidad no corresponde a lo solicitado por el cliente.
 - El tiempo de entrega no fue cumplido y el cliente ya no acepta el producto.
- El encargado de bodega y el jefe de producción deben emitir los reportes de cierre mensual el primer día hábil posterior, los mismos deben estar soportados con:

a) Entradas: reporte de entradas emitido directamente desde el sistema y copia de formulario de ingreso de producción como producto terminado.

b) Salidas: reporte de facturas emitido directamente desde el sistema, copia de las requisiciones internas, regalías y muestras entregadas a clientes según formato.

c) Compras: reporte de compras emitido directamente desde el sistema y copia de factura del proveedor.

d) Transferencias: formulario de requisiciones de la sucursal de Guadalupe al departamento de producción con el soporte correspondiente de ingreso al sistema.

“TERMINA PROCEDIMIENTO “

Flujograma N°. 5

Flujograma 5



Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento N° 7

Mermas

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017007 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|---|
| Propósito | Mermas en el departamento de producción |
| Documentación | Formato del sistema |
| Responsables | Efe de producción |

Fuente: elaboración propia.

Descripcion de actividades

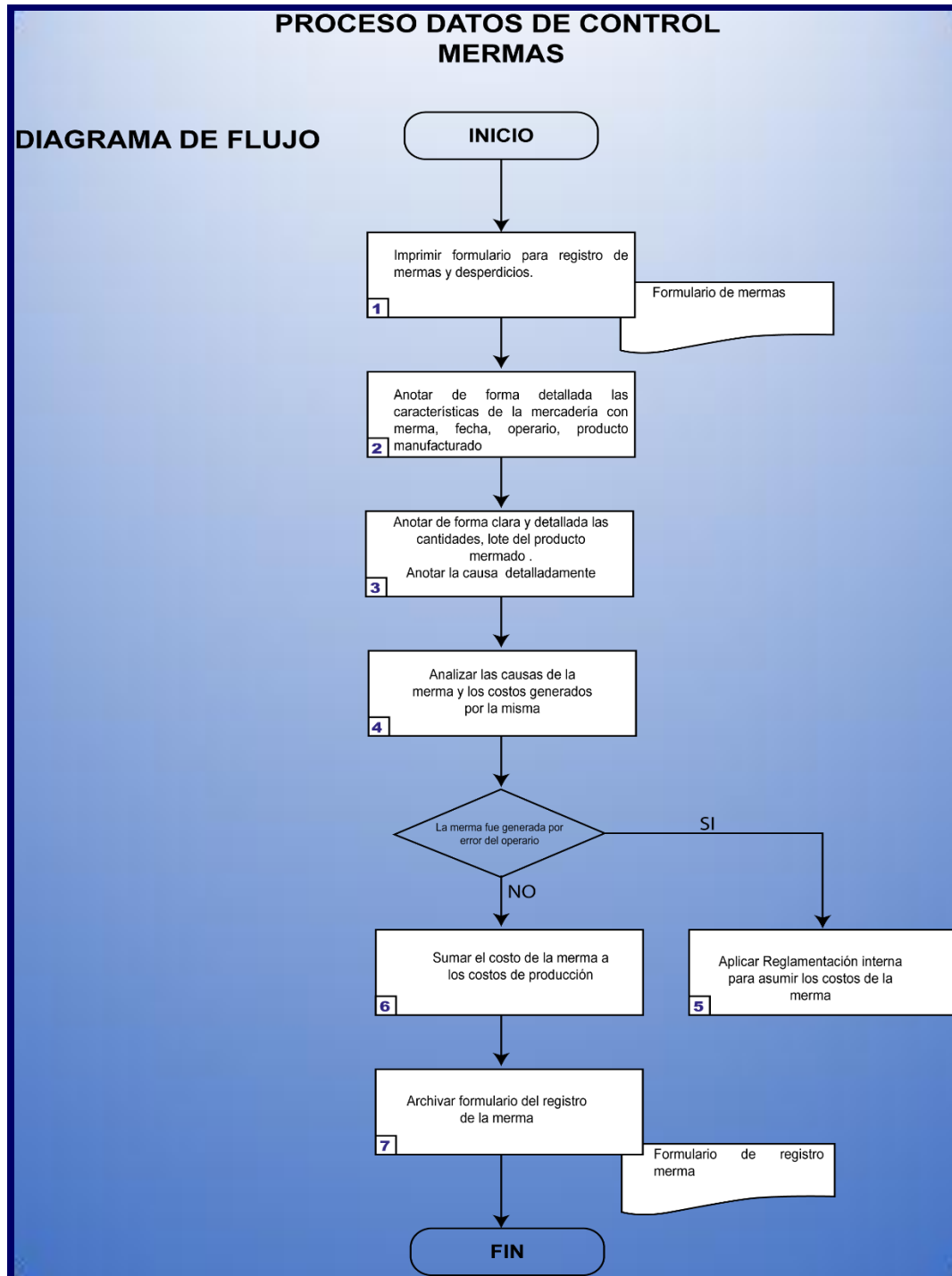
- Debe tenerse un formato establecido en el departamento de producción donde se lleve el control minucioso de los diferentes costeos y sus respectivas mermas.
- El jefe de producción es el encargado de revisar y analizar el costeo y determinar las causas por las cuales se dio la merma, cuál es su porcentaje, que costo representa para la compañía, debe ser firmado y enviado una copia a contabilidad.
- Cuando se detecte que la merma se ha generado por un mal manejo por parte del operario, deberá hacerse el registro correspondiente en el formato y un memorándum para el Departamento de personal para las medidas que correspondan.

- Cuando se detecte que la merma se ha generado por situaciones propias del producto, por mala calidad, deberá hacerse el registro correspondiente en el formato y la solicitud formal para el proveedor indicándole las fallas que se han presentado, lo que representa para la empresa y solicitando el cambio de material en el menor tiempo posible.

“TERMINA PROCEDIMIENTO “

Flujograma N°. 6

Flujograma 6



Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento N°.8

Baja de producto

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|------------|
| Copia asignada a: | Bodega | Fecha de Implantación | ABRI, 2017 |
| Código: | INV042017006 | Versión | OO1 |

| | |
|---------------|---|
| Propósito | Baja de productos en el área de bodega y producción |
| Documentación | Formato del sistema |
| Responsables | Encargado de bodega, jefe de producción |

Fuente: Elaboración propia.

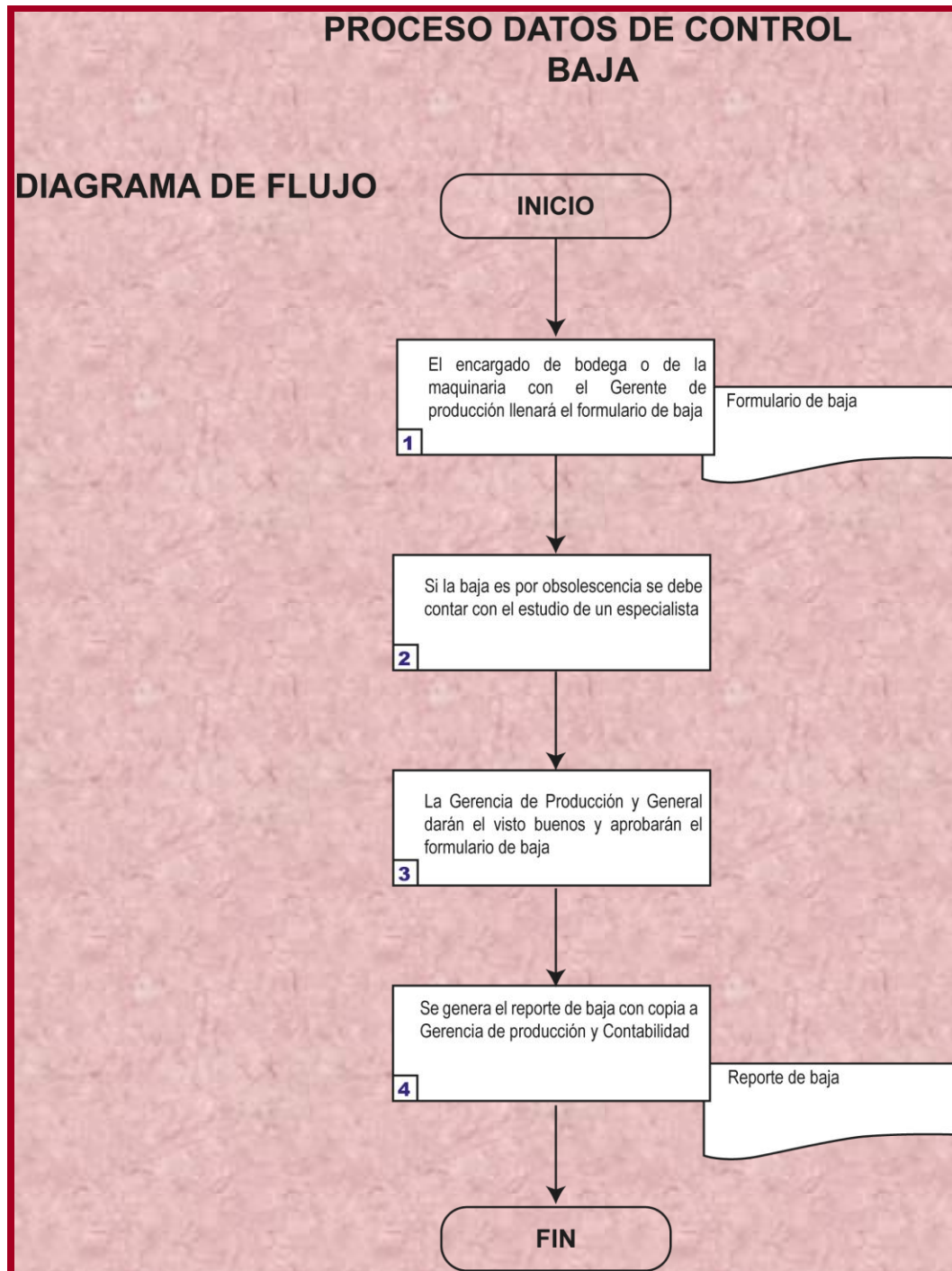
Descripción de actividades

- Se procederá a dar de baja a materiales como mobiliario, equipo y maquinaria según formulario establecido para dicho fin, firmado por las personas responsables y se registraran por disminución de patrimonio, pérdida, deterioro, obsolescencia de acuerdo a las políticas de la empresa y las normas internacionales de contabilidad.
- Si se determina que algún bien es por obsolescencia, se debe solicitar un estudio técnico, un avalúo y poder determinar el estado actual.
- La Gerencia general dará el visto bueno para que se pase al Departamento de contabilidad la información de los bienes que se van a dar de baja, firmados y autorizados para que se proceda con su respectivo registro.

“TERMINA PROCEDIMIENTO “

Flujograma N°.7

Flujograma 7



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Santamaría, P. A. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento & Gestión*, (32), 142-164.

Álvarez, C. (1997) *Como Se Modela La Investigación Científica*. Capítulo 1. La Universidad y sus procesos. p.16. Editorial Academia. **Disponible en:** Sitio web: www.meic.go.cr/web/45/pymes.php.

Álvarez Fernández, C.; Quizhpi Merchán, M. (2010). Control interno basado en el informe caso aplicado al Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Vázquez de la Ciudad de Azogues. (Trabajo de grado).

Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1440/1/tcon468.pdf>

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Colección Paidós Educador. México: Paidós Mexicana.

Angulo López, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense: Un estudio de Caso (Doctoral disertación, Tesis doctoral)*.

Disponible en:

http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/investigacion_campo.html

Arias, F. G. (1999). El proyecto de investigación. Fidas G. Arias Odón.

Bermúdez Álvarez, I. A. & Guillen García, M. I. (2016). Evaluación del modelo actual de distribución de planta en el proceso productivo en la empresa café FENIC, comarca las Tejas II, en la ciudad de Matagalpa en el I semestre del año 2016 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Camacaro, P. (2010). Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana)(Doctoral dissertation, Tesis para optar el título de doctor en ciencias administrativas. Edición electrónica gratuita. Caracas: 2006.

Disponible en: www.eumed.net/tesis/2010/prc.

Carballo Valderrama, S.; García Infantes, T. (2015). Aplicación del informe COSO III en el área de ventas y su influencia en la situación económica - financiera de la empresa Autonort Trujillo S.A - Año 2015. (Trabajo de grado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Crespo Coronel, B.; Suárez Briones, M. (2014). Elaboración e implementación de un Sistema de Control Interno, caso "Multitecnos S.A" de la ciudad de Guayaquil para el período 2012-2013. (Trabajo de grado) Universidad Laica "Vicente Rocafuerte", Guayaquil, Ecuador.

De León, J. G. M. P. (2007). Introducción al análisis de riesgos. Editorial Limusa.

Disponible en: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2853-identifica-y-analiza-los-riesgos>

Espinoza, O. (2011). La Administración eficiente de los inventarios. Editorial La Ensenada, 1ra. Edición. Madrid.

Estupiñan Gaitán, R. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Bogotá: CO: Ecoe Ediciones.

Fernández Castañeda, C.; Gutiérrez Hernández, E. y Joya Fuentes, V. (2013). Diseño de un sistema de control interno basado en COSO para hacer eficientes los procesos operativos y financieros sobre los costos de la empresa constructora Construele S.A de C.V de la Ciudad de San Miguel, 2013. (Trabajo de grado) Universidad del Salvador, San Miguel, El Salvador.

Fonseca, I. S. & Heredia, C.R. (2010). Software educativo para promover el desarrollo sostenible de la cuenca.

Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1204/sujetos.html>

Gaitán, R. E. (2015). Control interno y fraudes. Ecoe Ediciones.

García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.

Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.h6tm>.

Glenda, R. M. (2011). Modelos Contemporáneos de Control Interno. Observatorio Laboral Revista venezolana.

Gordón Gangotena, S. D. L. Á. (2016). Diseño de un sistema de control interno para el área de ventas en la empresa Compañía Limitada de Inversiones bajo el método COSO III (Bachelor's thesis, Quito: UCE.).

Hernández Domínguez, J. C.; García, M. E. & Díaz Romero, J. J. (2014). Procedimientos para la gestión y administración de riesgos en base al modelo COSO-ERM, aplicado a la micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio de papel

ubicadas en el municipio de San Salvador (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

Hernández, F. & Fernández, C. (2013). Baptista (2006). Metodología de la Investigación, 3.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación (Vol. 707). México: McGraw-Hill.

HluppiCiencias Gerenciales. (10, Setiembre del 2010). Modelos de Control Interno (Entrada de Blog)

Disponible en: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html>

Huerta Rosales, M. (2009). La hipótesis en la investigación. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayo lo. San Marcos.

Definición, A. B. C. (2007). Tu Diccionario hecho fácil. Documento en <http://www.Definicion abc. Com/general/turista. php>.

Juaregui, M. (2016). Rubro caja y bancos: definición, características y componentes.

Disponible en: <http://aprendiendoadministracion.com/rubro-caja-y-bancos-definicion-caracteristicas-y-componentes/>

La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. (2014). Control y Manejo de Inventario y Almacén. Febrero 11 2017, de La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios

Loggiodice, Z. (2012). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. Venezuela: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>

López López, A. L. (2011). Control Interno al Ciclo de Inventarios y su impacto en la Rentabilidad de la Ferretería Ángel López (Bachelor's thesis).

Lucas, J. L., Díaz, R. G.; García, J. A. C., & Arévalo, J. A. (2014). Las nuevas fuentes de información. Ediciones Pirámide

Malica, D. Abdelnur, G. El sistema de control interno y su importancia en auditoría.

Disponible en: http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control_interno_importancia_auditoria.pdf

Mantilla, S. A. (2016). Auditoría del control interno: Tercera edición. Ecoe Ediciones.

Montero Soto, J. I. (2016). Periódico El Financiero.

Disponible en: Sitio Web. http://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerencia-direccion_estrategica-empresas_familiares-gobierno_corporativo_0_1069693037.html

Portilla Narváez, M. (2016). Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Bodegas y Servicios Ecuador Fortaleza S.A Bosefo. (Trabajo de Grado) Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Tucán, Ecuador.

Reyes Caballero, J. A. (Junio 17, 2013). Administración de Almacenes e Inventario y Su Proyección en las Empresas. Febrero 03, 2017, de soy contra innovación contable.

Disponible en: Sitio web: <http://www.soyconta.mx/administracion-de-almacenes-e-inventario-y-su-proyeccion-en-las-empresas/>

Ruiz, M. (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/index.htm> (25 de Julio de 2015).

Sojos, F., Karina, P. (2015). Costos de producción para la elaboración de calzado y su efecto en la rentabilidad de la empresa artesanal JUAN ARIAS de Guayaquil, año 2014 (Bachelor's thesis, Quevedo: UTEQ).

Solís, G. A. P., & Lorenzo, E. R. La teoría del capital de trabajo y sus técnicas.
Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.htm>

Torrigo Ocampo, F. & Yanes Mendoza, R. (2013). Control interno un efectivo sistema para el crecimiento de las empresas (Doctoral dissertation).

Vera, P. A. O. (2016). Gestión De Manejo De Cartera De Activos Para El Crecimiento Sostenible Y Económico. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2016_01).
Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/01/activos.html>

Vargas, D. (Febrero, 2015). Columna Tributaria. Enero 05,2017, Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/tax/topics/boletin-tributario/boletin-tributario-2015-02.html>

Zapata, P. (2007). Contabilidad de costos. Editorial Mc Graw Hill.

- **Anexos**

- 1- Fotografía equipo Pizarras Tauro
- 2- Tabla de objetivos específicos, hallazgos y conclusiones
- 3- Guía de entrevista a Junta Directiva
- 4- Guía de encuesta personal de producción
- 5- Mapa conceptual

Personal Pizarras Tauro

Imagen N°. 1



Fuente: Propia

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO
DE LOS INVENTARIOS EN PIZARRAS TAURO “PARA EL PERIODO
QUE INICIA EL 01 DE JULIO 2017”**

Tabla N°. 13

Tabla 13

| Objetivos específicos | Hallazgos | Conclusiones |
|--|---|--|
| <p align="center">Objetivo específico 1</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados tienen claridad de los objetivos que tiene la empresa, su visión y los conceptos de control interno. • Uno de los miembros de la Plana Gerencial considera que “contar con un sistema de control interno, “ya no es únicamente una cuestión de vigilancia y de cumplimiento de normas contables y financieras... el sistema de control interno es una herramienta estratégica para lograr el fortalecimiento de la empresa en general” | <ul style="list-style-type: none"> • Tanto la gerencia general como la gerencia de producción están muy claros que los controles ejercidos hasta la fecha son muy débiles y están totalmente convencidos de que deben ampliarse, mejorarse y fortalecerse en todos los campos • “Se considera que se requiere hacer cambios y mejoras para lograr el crecimiento...y que sin involucrar a todo el personal, esto les costaría mucho tiempo |

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Otra persona entrevistada de la Plana Gerencial menciona que la empresa de Pizarras Tauro desde que inicio funciones “ha manejado una política de control basada en criterios de confianza, dado su naturaleza de empresa familiar” • El sistema integrado para el manejo de los inventarios, facturación, control de las cuentas por cobrar, bancos, las cuentas por pagar y la contabilidad son los únicos mecanismos de control interno con que se contaban. • El ambiente de control interno en el departamento de bodega y producción ejecuta el control de ingresos a través de “la orden de compra, la factura del proveedor, y las salidas o traslados de inventario | <ul style="list-style-type: none"> • La compañía tiene procesos muy ambiguos y procedimientos aislados que no cumplen con ningún tipo de control, más bien pueden considerarse como meros comprobantes de una gestión realizada y esto se da por la razón inicial ya antes mencionada, que se refiere a los criterios de confianza ejercida por las diferentes gerencias. • En este mismo sentido, se mencionó que a pesar de que existen los formularios anteriormente mencionados, “no existe un sistema de control integrado a partir del uso de formularios entrelazados”. |
|--|--|--|

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| | <p>las que también se realizan a través de formularios establecidos y por medio de facturas”.</p> | |
| <p>Objetivo específico 2</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los encuestados opinan que la empresa no cuenta con ningún tipo de formulario de control interno puesto que las actividades que se realizan tienen como formato unos comprobantes que no están ligados a ningún tipo de control, no están numerados, ni autorizados. • El sistema de control de inventario que tiene la empresa es un módulo integrado del sistema tkpro, que se alimenta automáticamente con las entradas por compras y salidas por facturación de venta, genera reportes de saldos, costos y Kardex. • El 82% del personal encuestado | <ul style="list-style-type: none"> • La clasificación y almacenamiento que se realiza de materia prima se realiza en cuanto a su ubicación física, dado que hay una estantería especial para colocar las láminas de materia prima acrílica y en otro espacio se guardan algunos otros insumos. El producto terminado se apila en un espacio muy cercano al área de despacho normalmente por referencia o medida. • Las compras de materia prima las realiza el gerente de producción, no se hace en forma planeada, visualmente chequea existencia de materia prima y realiza el pedido de |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>indica que si se cuenta con un sistema de control de inventario refiriendo al sistema tkpro, pero el 2% no lo reconoce ni identifica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 82% indica que hay un área donde se almacena la materia prima, los insumos y los productos terminados, aun cuando estas áreas están entremezcladas y no tienen ningún tipo de división. De ahí que el 9% indique que no se tiene una clasificación ni almacenamiento de inventario y otro 9% no entendió la pregunta. Esto probablemente se debe a que estos últimos tendrían la expectativa de una forma de almacenamiento con áreas de control definida. • El 100% indica la ausencia total de planeación y presupuesto para las compras de materia prima e insumos. Esto confirmaría la | <p>compra al proveedor considerando pedidos pendientes o especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene una persona encargada de bodega, recibe la materia prima e insumos que se compran y se encarga de realizar los despachos de producto terminado. • La empresa cuenta con áreas definidas de producción y almacenaje, estas no están cerradas o custodiadas, el personal en forma verbal sabe que no debe ingresar o salir de ciertas áreas. • La empresa cuenta con una cultura de orientación verbal. Este caso evidencia que toda se ha regentado a partir de la costumbre y no por procedimientos. Sin embargo, |
|--|---|---|

| | | |
|--|---|---|
| | <p>necesidad de crear un Sistema de Control Interno por medio de un manual de procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Un 100%, la empresa cuenta con una persona encargada de bodega, del control tanto de ingresos como de salidas. Sin embargo, el hecho de que esto solo este normado en las funciones de una única persona la que ha creado rutina de sus funciones, sin ninguna capacitación técnica ni normativa escrita, representa una seria debilidad y una evidencia de los nombramientos por criterios de confianza.• El 55% de los encuestados opinan que, “si hay accesos definidos” para el área de bodega, pero estos son definidos únicamente en forma verbal, el 45% en forma más precisa indica que no hay esa delimitación física | <p>la respuesta a esta pregunta evidencia que esto genera una confusión que podría generar en un futuro una amenaza latente de hurto y sin forma alguna de control.</p> |
|--|---|---|

| | | |
|---|--|--|
| <p>Objetivo específico</p> <p>3</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el manual de políticas y procedimientos de control interno para el manejo de los inventarios de materia prima y productos terminados. | |
|---|--|--|

Fuente: elaboración propia.

Breve explicación control interno COSO

Según el marco conceptual de control interno sugerido por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es también el marco de referencia recomendado por el Instituto de Auditores Internos (THEIIA), es una excelente **guía para asegurar que los principales riesgos** del negocio han sido tomados en cuenta por la gerencia de la Compañía.

Objetivos control interno

- a) Promover y optimizar la **eficiencia, eficacia, transparencia y economía** en las operaciones de la entidad.

- b) Cuidar y **resguardar los recursos y bienes** de la empresa contra cualquier tipo de pérdida, deterioro, manipulación y actos ilegales.
- c) Cumplir la **normatividad** aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d) Garantizar la **confiabilidad** y oportunidad de la **información**.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de **valores institucionales**.
- Elementos

Ambiente de control

Abarca la totalidad de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. Todo esto incluye elementos como la existencia de políticas y procedimientos, código de ética, comité de auditoría, departamento de auditoría interna.

Evaluación de riesgos

La gestión de riesgos asegura que la Dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que éstos apoyan la misión de la entidad, están en línea con ella y son consecuentes con el riesgo aceptado.

Actividades de control Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente. Evalúa el diseño y la efectividad de los controles creados y la cultura de control asumida por el personal.

Información y comunicación La información relevante se comunica de tal forma que permita al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe

producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad, tambtroles de aplicación y seguridad Monitoreo.

El cumplimiento de los objetivos de la organización, la gestión de riesgos corporativos y la efectividad de los controles, debe ser supervisado. Aun cuando la gestión de supervisión es responsabilidad de la gerencia, auditoría interna juega un rol importante en este proceso.

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO
DE LOS INVENTARIOS EN PIZARRAS TAURO PARA EL PERÍODO
2017**

GUÍA ENTREVISTA A GERENCIAS

Nombre _____

Cargo en la junta directiva _____

Tipo de representación _____

Gerencia _____

1. Si tratáramos de graficar la **historia** de los procedimientos de control interno, como fue su proceso de elaboración en el tiempo.

Tabla N°. 1

| Variables | 1995 | 1996 2008 | | 2009 -2010 | 2011 2016 |
|------------------|-------------|------------------|--|-------------------------|------------------|
| | | | | Etap critica | |
| Control Interno | | | | | |
| Inventarios | | | | | |
| Procesos | | | | | |
| procedimientos | | | | | |
| Otros | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

2. Cuáles son las actividades de control interno e inventarios que deben realizarse en el proceso de producción actual. Se Preparan **flujogramas y/o matrices** de control en donde se muestren actividades, controles y riesgos?
3. Cuáles son las fortalezas y debilidades de su aplicación:

Tabla N°. 2

| | |
|-------------------|--------------------|
| Fortalezas | Debilidades |
|-------------------|--------------------|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

4. Cuáles son las motivaciones que ha tenido la empresa para mejorar sus sistemas internos?

- Evitar Malversación
- Mejorar la eficiencia
- Transparencia Tributaria
- Orden Financiero y Transparencia con socios
- Otros _____

5. Considera usted que ha habido **voluntad** para re ordenar los procesos de control interno? Han existido **preocupaciones u obstáculos** para no hacerlo?

6. Como considera usted que la implementación de políticas y procedimientos de control interno **contribuirá** a la empresa y directamente al departamento de producción?

7. Que disponibilidad de **recursos y presupuesto** tiene la gerencia para la implementación de un sistema de control interno?

8. Lo visualiza como una **inversión** en: (las 3 más importantes)

a) Lo económico

b) Recursos Humanos

c) lo tecnológico

d) Tiempo

e) En Maquinaria

f) Asesorías

g) Infraestructura

h) Capacitaciones

9. Que tan importante considera usted el uso de **tecnología** como medio de control interno?

10. Considera necesario la contratación de un **profesional externo** para la implementación y seguimiento del sistema de control interno?

11. Considerando el posicionamiento y estabilidad que tiene la empresa comercial y financieramente, que **controles** han tenido en los **inventarios y las mermas**?

12. Implementa la empresa la **motivación** o algún tipo de **incentivo** hacia el personal, hay algún tipo de distinción o apoyo considerando antigüedad, puesto, jefatura, responsabilidades?

13. Se involucra la empresa en **actividades** de bienestar **social y ambiental**?

14. Puede suponer algunos riesgos o recomendaciones para prevenir problemas en el proceso

Amparo Salazar R.

Yohana Martínez

Estudiante

Valida

Encuesta a jefes de área.

Nombre completo _____

Puesto que desempeña _____

Tiempo de laborar para la empresa _____

Cuál es su nivel académico _____

Actualmente estudia? Qué? _____

Funciones y/o responsabilidades _____

| Nombre | Sí | No | Observaciones | VB |
|---|----|----|---------------|----|
| Conoce los objetivos de la empresa, su misión y su visión | | | | |
| Conoce las políticas y procedimientos de la empresa | | | | |
| La empresa cuenta con formatos de control | | | | |
| Conoce los formatos de control de inventario | | | | |
| La empresa cuenta con algún sistema de control de inventarios | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Se tiene algún tipo de clasificación y almacenamiento de los inventarios | | | | |
| La empresa tiene alguna persona encargada de recibir mercadería | | | | |
| Se verifica la mercadería cuando ingresa a la bodega | | | | |
| Conoce si existe algún tipo de presupuesto para las compras | | | | |
| La empresa cuenta con accesos definidos para el área de bodega | | | | |
| Conoce usted si se dan faltantes de materia prima | | | | |
| Se realizan compras de emergencia | | | | |
| El personal del departamento de producción recibe algún tipo de capacitación | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Cree usted que las instalaciones y las medidas de seguridad que están implementadas actualmente, permiten la conservación de los inventarios | | | | |
|--|--|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

Sírvase marcar con X

1. Qué otros **procesos** conoce de la empresa:

- | | | |
|------------|-----------|--------------|
| a) Plotter | b) Diseño | c) Compras |
| d) Bodega | e) Pegado | f) Adhesivos |

2. Cómo entrega y cómo recibe las **orientaciones** de un superior:

- | | | |
|-------------------|------------|---------------------|
| a) Todos los días | b) Verbal | c) Escrita informal |
| d) whatsapp | e) Pizarra | f) Otras personas |

3. Cómo se determinan las **existencias** de cada producto en bodega:

- | | | |
|----------------|-------------------|--------------------|
| a) Toma física | b) Listado manual | c) Reporte sistema |
|----------------|-------------------|--------------------|

4. Se realiza **toma física** de los inventarios:

- | | | | |
|-------------------------|-----------------------|------------------|-------------|
| a) Con qué frecuencia : | Mensual..... | Trimestral | Anual |
| b) Quién la realiza: | Encargado bodega..... | Supervisor.... | Otros..... |
| c) Quién la supervisa: | Gerente prod..... | Contador | |

5. La solicitud de **compra** al proveedor

- a) Quién la realiza: Gerente prod..... Asistente..... Encargado bodega.....
- b) Quién la autoriza: Gerente prod..... Asistente..... No se hace.....

6. Cuántas personas y quiénes están autorizados para **recibir mercadería**

7. Qué tipos de control se tienen para evitar **pérdidas** en el inventario

- a) Registros b) Acceso limitado c) Cámaras de seguridad
- d) Otros _____

8. Qué tipo de control interno se lleva para verificar **fechas** de producción, unidades, **operario** que realizo, **equipo** utilizado, para realizar un inventario

- a) Etiqueta b) Boleta c) Orden de trabajo
- c) Ninguno e) Bitácora f) Otro _____

9. Que procedimiento interno se tiene para sentar **responsabilidades** de costo de los productos dañados, faltantes o deteriorados en bodega

- a) Llamada de atención verbal
- b) Llamada de atención escrita
- c) Amonestación
- d) Rotación departamento
- e) Descuento

10. Qué tipo de documentación se tiene para la **salida** de productos de la bodega:

- a) Boleta
- b) Proforma
- c) Factura
- d) Recibo

Quien autoriza? Gerencia encargado de bodega ninguna

11. Qué controles se utilizan para el **manejo** de los diferentes tipos de inventario

- a) Etiqueta
- b) Boleta
- c) Reporte

12. Considera necesario algún sistema de control interno:

- SÍ porque _____
- NO porque _____

13. Qué control de calidad se maneja para la utilización de la materia prima y los

insumos

- a) Visual
- b) Tacto
- c) Técnico

14. Qué tipo de problemas que usted conozca se han presentado en el área de

inventario ?

- a) Robo
- b) Manipulación
- c) Deterioro
- d) Obsolescencia

15. Cómo se comunica a la Gerencia, las inconsistencias, problemas e irregularidades:

a) Verbal b) Escrita c) Terceros D) ninguna

Quién a) Encargado b) Responsable c) Tercero

16. Qué documentos respaldan el traslado de mercadería a la sucursal:

a) Factura b) Boleta c) Proforma d) Bitácora

17. La empresa acepta devoluciones de mercadería de sus clientes

SI

NO

a) Error envío b) calidad c) solicitud cliente

18. Qué proceso se utiliza para liquidar mercadería de baja rotación, clase C o averiada

a) Reutilización b) Descuentos c) Regalías d) Desecho

19. Cree que la planificación le ayudaría a un mayor control de la rotación de los inventarios

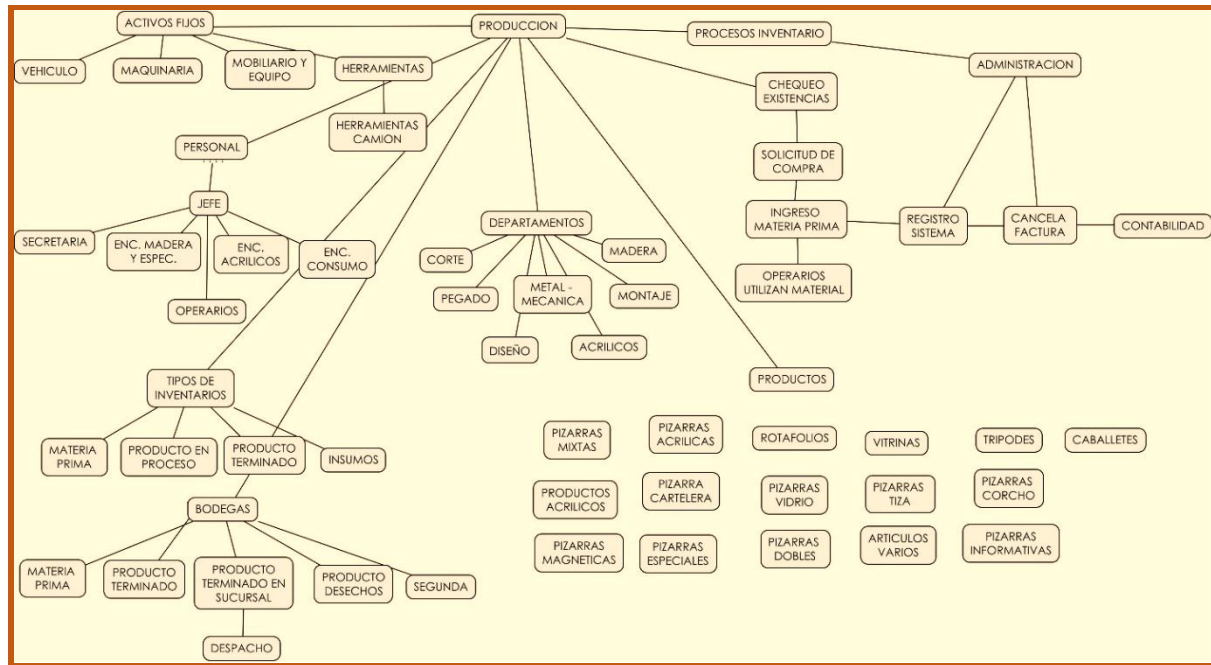
SÍ _____

NO _____

Departamento de producción

Mapa N°. 1

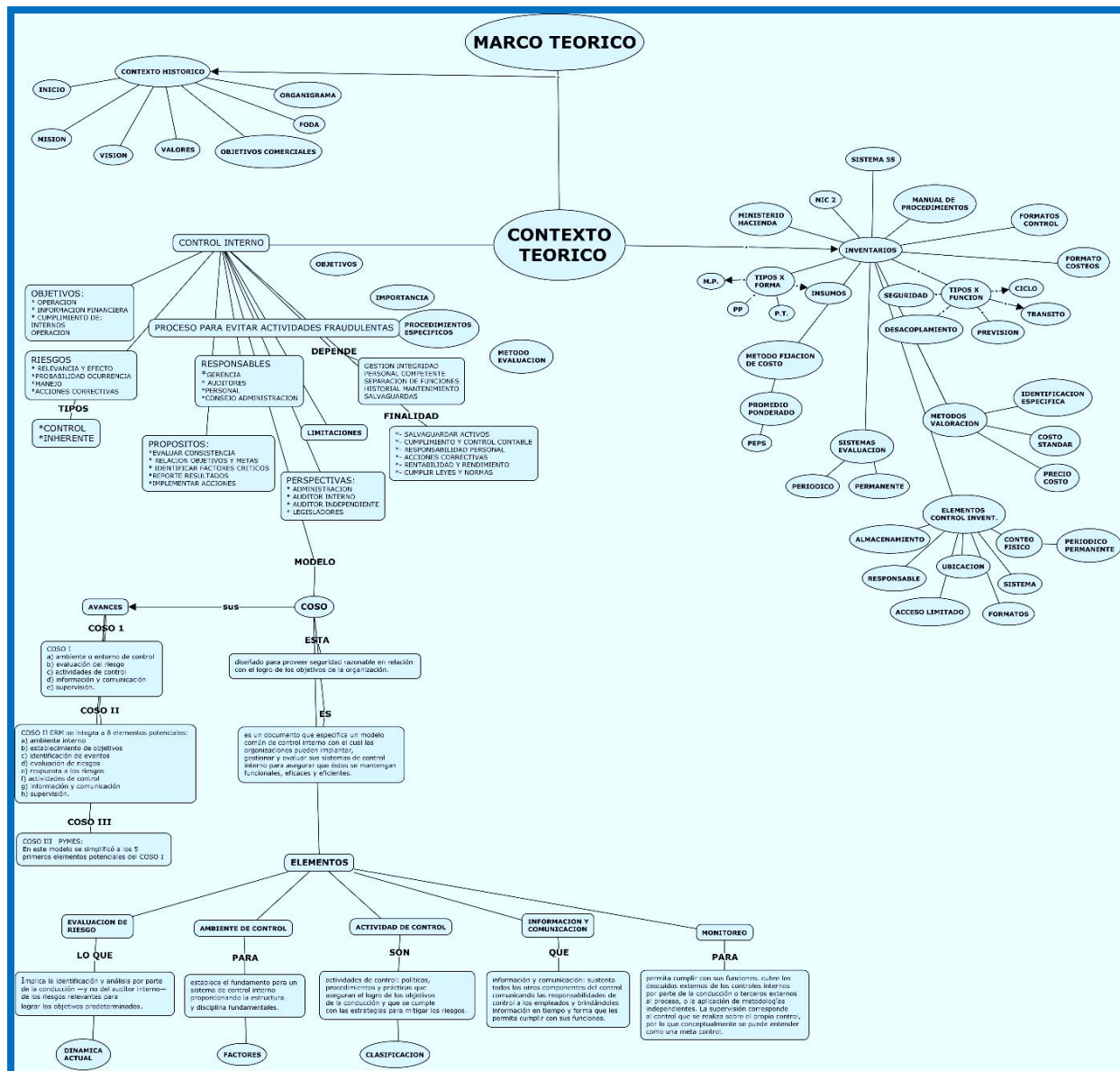
Mapa 1



Fuente: Elaboración propia.

Mapa N°. 2

Mapa 2



Fuente: Elaboración propia.

DECLARACION JURADA

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL LECTOR



Corrección de Estilo

MSc. Marilú Miranda Carvajal

Profa. Español y Literatura. Filóloga.

Magister en Administración Educativa

Universidad de Costa Rica / Universidad de La Salle

San Joséde.....de

Destinatario

Carrera

Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante....., cédula de identidad número....., me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado, el cual ha elaborado para optar por el grado de.....

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al estilo, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,

MsC. Marilú Miranda Carvajal

Cédula de identidad: 3 0211 0774

Carne de Colegio de Licenciados y Profesores N°.08839

marilumc@ice.co.cr / marimic03@gmail.com

88503411 / 22197167