



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “CONTROL INTERNO AL CICLO DE INVENTARIOS  
Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA  
IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS”**

**AUTORA: VELASTEGUÍ VALLE DIANA CONSUELO**

**AMBATO – ECUADOR**

**2012 – 2013**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, CECILIA CATALINA TOSCANO MORALES, en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema: "Control Interno al Ciclo de los Inventarios y su impacto en la Rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris" desarrollado por la Señorita Diana Consuelo Velasteguí Valle, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 16 de abril del 2014

EL TUTOR

.....  
.....

CPA. Dra. CECILIA TOSCANO

## **AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Diana Consuelo Velasteguí Valle, con cédula de ciudadanía N°180462537-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "Control Interno al Ciclo de los Inventarios y su impacto en la Rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris", así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 16 de abril del 2014

**AUTORA**



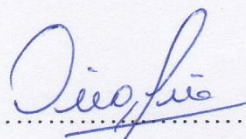
.....  
**Diana Consuelo Velasteguí Valle**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueba el informe de Investigación, sobre el tema: "Control Interno al Ciclo de los Inventarios y su impacto en la Rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris", elaborado por Diana Consuelo Velasteguí Valle, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 16 de abril del 2014

Para constancia firman



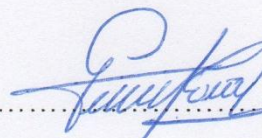
Econ. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Eduardo Antonio Paredes Paredes

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Econ. Ángel Geovanny Carrión Gavilanes

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a los pilares fundamentales de mi vida, mis padres Antonio y Mayda, que con su amor, ternura, comprensión, confianza y apoyo, han forjado mi carácter y mi espíritu, siendo mi soporte en cada paso que doy y mi ejemplo a seguir para superarme cada día en el ámbito personal y académico.*

*A los amores de mi vida Gabrielito y Frank, que a diario depositan su ternura y alegría en mi corazón, haciéndome completamente feliz y permitiendo que cumpla todas las metas que me propongo.*

*A mis hermanos y a toda mi familia, que siempre creyó en mí y para quienes guardaré eternamente en mi corazón un sentimiento de gratitud y amor, porque gracias a ustedes soy lo que soy. LOS AMO.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco principalmente a Dios por haberme dado la inteligencia y sabiduría para conducirme por los senderos del bien y permitirme ver hechos realidad mis sueños.*

*Doy infinitas gracias a mis padres, a quienes considero mis mejores amigos, que han sabido escuchar a sus hijos y brindarnos con esfuerzo no solo una profesión, sino un ejemplo de vida, dotándonos de las herramientas necesarias para conducirnos por los caminos del respeto, la responsabilidad y la honestidad.*

*A Gabrielito y Frank parte de mi propia familia, gracias por ser mi fuerza para salir adelante y ser cada día mejor, los amo con toda mi alma.*

*Gracias a mis hermanos, que me han apoyado siempre y con quienes he compartido mil momentos de felicidad.*

*Gracias a mi querida Facultad y a cada uno de los maestros que supieron impartir sabiamente sus conocimientos, en especial a mi tutora la Dra. Cecilia Toscano por todo el apoyo recibido para poder concretar con éxito mi carrera universitaria.*

## Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES ....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico .....	6
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Preguntas directrices .....	8
1.2.6. Delimitación .....	8
1.3.JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4.OBJETIVOS .....	10
1.4.1.Objetivo general .....	10
1.4.2.Objetivos específicos .....	10
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÒRICO .....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	17
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	18
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	21
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones .....	21
2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente.....	21
2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente.....	46
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados .....	61

2.5. HIPÓTESIS.....	63
2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	63
CAPITULO III.....	64
METODOLOGÍA .....	64
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.1.1. Investigación de campo .....	64
3.1.2. Investigación bibliográfica-documental .....	64
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	65
3.2.1. Investigación exploratoria .....	65
3.2.2. Investigación descriptiva .....	65
3.2.3. Investigación asociación de variables (correlacional) .....	66
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	66
3.3.1. Población .....	66
3.3.2. Muestra.....	67
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	67
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente.....	68
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	71
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	72
3.5.1. Plan para la recolección de información .....	72
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	74
3.6.1. Plan de procesamiento de información.....	74
3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	75
CAPÍTULO IV.....	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	77
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	105
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	110
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	111
4.3.1 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.....	111
4.3.2 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO.....	112
4.3.3ESTADÍSTICO DE PRUEBA .....	112
4.3.4 Regla de Decisión .....	115
4.3.5 Conclusión .....	115



CAPÍTULO V.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
5.1. CONCLUSIONES .....	116
5.2. RECOMENDACIONES.....	118
CAPÍTULO VI.....	120
PROPUESTA.....	120
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	120
6.2. ANTECEDENTES.....	121
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	123
6.4. OBJETIVOS.....	124
6.4.1. Objetivo General .....	124
6.4.2. Objetivos específicos .....	124
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	125
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA.....	126
6.7. MODELO OPERATIVO.....	136
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	205
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA....	206
BIBLIOGRAFÍA .....	207
ANEXO 1 .....	213
ANEXO 1 .....	214
ANEXO 2 .....	215
ANEXO 3 .....	216
ANEXO 4 .....	217
ANEXO 5 .....	223

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Árbol de Problemas .....	6
GRÁFICO 2 .Superordinación Conceptual .....	61
GRÁFICO 3. Subordinación Conceptual.....	62
GRÁFICO 4. Representación gráfica de resultados .....	75
GRÁFICO 5. Existencia de políticas, normas o procedimientos .....	78
GRÁFICO 6. Separación adecuada de funciones.....	79
GRÁFICO 7. Existencia de políticas claras y definidas.....	80
GRÁFICO 8. Registro oportuno y confiable de importaciones.....	81
GRÁFICO 9. Adquisiciones de mercadería con evidencia documental ..	82
GRÁFICO 10. Documentos de respaldo facilitan la contabilización.....	83
GRÁFICO11. Manejo de kárdex .....	84
GRÁFICO 12. Conocimiento de faltantes, pérdidas o mermas .....	85
GRÁFICO 13. Baja de inventarios .....	86
GRÁFICO 14. Almacenamiento ordenado de las existencias.....	87
GRÁFICO 15. Período de almacenamiento de inventarios.....	88
GRÁFICO 16. Resguardo oportuno de los inventarios .....	89
GRÁFICO 17. Conteo físico de la mercadería .....	90
GRÁFICO 18. Registro de salidas de inventario con documentos .....	91
GRÁFICO 19. Existencia de informes periódicos del manejo y control ...	92
GRÁFICO 20. Conteo físico periódico de los inventarios .....	93
GRÁFICO 21. Costo financiero de mantener inventarios .....	94
GRÁFICO 22. Control Interno del Ciclo de Inventarios.....	95
GRÁFICO 23. Políticas actuales benefician un adecuado control .....	96
GRÁFICO 24. Rentabilidad Global de la Empresa .....	97
GRÁFICO 25. Rentabilidad adecuada para la empresa .....	98
GRÁFICO 26. Capital amortizado incide en la rentabilidad .....	99
GRÁFICO 27. Manejo de índices de rotación de inventarios.....	100
GRÁFICO 28. Indicador de entregas a tiempo incide en la rentabilidad	101
GRÁFICO 29. Sistema de control de inventario mejora la rentabilidad .	102
GRÁFICO 30. Zona de aceptación o rechazo.....	114
GRÁFICO 31. Fases de la Propuesta.....	137
GRÁFICO 32. Estructura de la Importadora Ashley Adamaris .....	143
GRÁFICO 33. Símbolos que se usan para el diseño de un Flujograma	165
GRÁFICO 34. Flujograma de Abastecimiento .....	166
GRÁFICO35. Flujograma de Importaciones .....	174
GRÁFICO36. Flujograma de almacenamiento y control de inventarios.	178
GRÁFICO37. Flujograma de Distribución de Inventarios.....	185
GRÁFICO38. Flujo de información y comunicación.....	199
GRÁFICO39. Monitoreo de Control Interno .....	200

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA1. Nómina servidores de la Importadora Ashley Adamaris .....	67
TABLA2. Operacionalización de la Variable Independiente.....	70
TABLA3. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	71
TABLA4. Procedimiento de recolección de información .....	73
TABLA5. Cuantificación de resultados.....	74
TABLA6. Relación de objetivos específicos.....	76
TABLA7. Existencia de políticas, normas o procedimientos .....	78
TABLA8. Separación adecuada de funciones .....	79
TABLA9. Existencia de políticas claras y definidas sobre.....	80
TABLA10. Registro oportuno y confiable de importaciones .....	81
TABLA11. Adquisiciones de mercadería con evidencia documental .....	82
TABLA12. Documentos de respaldo facilitan la contabilización.....	83
TABLA13. Manejo de kárdex .....	84
TABLA14. Conocimiento de faltantes, pérdidas o mermas inventario .....	85
TABLA15. Baja de inventarios .....	86
TABLA16. Almacenamiento ordenado y sistemático de las existencias ..	87
TABLA17. Período de almacenamiento de inventarios.....	88
TABLA18. Resguardo oportuno de los inventarios .....	89
TABLA19. Conteo físico de la mercadería .....	90
TABLA 20. Registro de salidas de inventario con documentos .....	91
TABLA21. Existencia de informes periódicos del manejo inventarios.....	92
TABLA22. Conteo físico periódico de los inventarios .....	93
TABLA23. Costo financiero de mantener inventarios .....	94
TABLA 24. Control Interno del Ciclo de Inventarios.....	95
TABLA25. Políticas actuales benefician un adecuado control interno .....	96
TABLA 26. Rentabilidad Global de la Empresa .....	97
TABLA27. Rentabilidad adecuada para la empresa .....	98
TABLA 28. Capital amortizado incide en la rentabilidad .....	99
TABLA 29. Manejo de índices de rotación de inventarios.....	100
TABLA 30. Indicador de entregas a tiempo incide en la rentabilidad.....	101
TABLA 31. Sistema de control de inventario mejora la rentabilidad .....	102
TABLA 32. Frecuencia Observada .....	113
TABLA 33. Frecuencia Esperada.....	113
TABLA 34. Chi Cuadrado Calculado.....	114
TABLA 35. Verificación del Chi Cuadrado .....	115
TABLA 36. Identificación de Riesgos.....	151
TABLA37. Matriz de Riesgos .....	153
TABLA 38. Respuesta a los Riesgos .....	156
TABLA39. Codificación de los Productos .....	180
TABLA40. Grupo de Clasificación.....	180
TABLA41. Grupo de Clasificación.....	181
TABLA42. Nombre del Producto.....	181
TABLA43. Nombre del Producto.....	181
TABLA44. Costo de la Propuesta .....	205
TABLA45. Plan de Evaluación de la Propuesta .....	206

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el tema sobre el Control Interno al Ciclo de los Inventarios y su impacto en la Importadora Ashley Adamaris, que se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, en el Cantón San Pedro de Pelileo, la empresa se dedica a la venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general. Ofrece a la comunidad una amplia gama de botones, remaches, placas, hilos, cierres, etiquetas, fundas, plásticos que se ajustan a los requerimientos del cliente.

En la actualidad la empresa ha fortalecido su posición en el mercado, sin embargo, no existen políticas, normas y procedimientos claramente definidos que permitan controlar el inventario de manera razonable, la separación de las funciones de los empleados es ineficiente, lo que genera confusión en el personal, se detecta duplicidad de funciones y pérdida tanto de tiempo como de recursos en las actividades que componen el ciclo de los inventarios. El objetivo del presente trabajo de investigación fue establecer una relación adecuada de la gestión en el ciclo de los inventarios con la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris.

Para incidir de manera positiva en la rentabilidad de la importadora, se determinó que era factible el diseño de un sistema de control interno de los inventarios que aplica el modelo COSO ERM. Este sistema de control interno incluye políticas, controles y procedimientos de cada uno de los procesos que forman parte del ciclo de los inventarios, de tal manera que todos los miembros de la organización puedan ser parte de una mejora continua para el desarrollo de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto se analizó los siguientes aspectos relevantes, el cual se encuentra distribuido por seis capítulos, cada uno de los cuales contienen lo siguiente:

En el Capítulo I, se expone y describe el problema que será objeto de la investigación, la justificación para planearlo como tal y los objetivos que se espera cumplir una vez solucionado el mismo.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación, los antecedentes investigativos del tema, los fundamentos filosóficos, teóricos y legales, se formula la hipótesis y se identifican las variables que se verán afectadas una vez desarrollada la propuesta.

En el Capítulo III, se expone la metodología de la investigación que se aplicará durante el desarrollo de la investigación en la que se determina el tipo de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas, se realiza la operacionalización de las variables y el plan de recopilación y procesamiento de información.

En el Capítulo IV, se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes de la encuesta que se realizó en la empresa.

En el Capítulo VI, finalmente se presenta la solución al problema encontrado mediante la propuesta, la cual se basa en el diseño de un sistema de control interno del ciclo de los inventarios aplicando el Modelo COSO ERM.

## INTRODUCCIÓN

El control interno para el ciclo de inventarios es indispensable, ya que los inventarios son considerados el aparato circulatorio de las empresas de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes, tales como: la venta de productos en condiciones óptimas, el control de los costos y la estandarización de la calidad, todo con el propósito de obtener mayores utilidades.

Debido a que el inventario de la Importadora Ashley Adamaris está compuesto de una amplia variedad y cantidad de accesorios para la elaboración de prendas de vestir tales como: tela, hilos de coser y bordar, cierres, botones, remaches entre otros. Es de gran utilidad generar informes periódicos del manejo y control del inventario que sirvan de base para la toma de decisiones en lo relacionado con: la baja de inventario, los que deben rotarse más, los que tienen mayor rotación, la ubicación, las existencias máximas y mínimas para asegurar un adecuado control del inventario.

Para obtener un adecuado control interno la empresa debe poseer políticas, controles y procedimientos, los mismos que están desarrollados en la propuesta, para brindar un grado de seguridad razonable en la ejecución de las actividades de la empresa, logrando eficiencia de las operaciones y fiabilidad de la información financiera.

Tomando como base los componentes esenciales del control interno del Modelo COSO ERM tales como: Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo, se pretende evaluar la eficiencia del control interno para proporcionar a la empresa un instrumento de apoyo para rectificar y mejorar los procesos que implica el manejo eficiente de los inventarios.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Control Interno al Ciclo de los Inventarios y su impacto en la Rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris”

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización

##### 1.2.1.1 Contexto macro

En el Ecuador la manufactura después del comercio es el sector que más aporta a la economía del país. Por este motivo muchas empresas han visto en este sector una excelente opción para invertir y han optado como su actividad principal a la importación de accesorios textiles que contribuyan al desarrollo de este importante sector económico.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el Ecuador importa de 126 países del mundo, siendo el continente asiático el más cotizado debido a los precios bajos que oferta y la rapidez con la que logra estándares superiores de producción, lo que se convierte en una ventaja competitiva en relación a los demás continentes, por esta razón existen cerca de 4.324 importadores ecuatorianos en China, 1.928 en Corea y 1.072 en Hong Kong.

Debido a la procedencia de la mercadería, el tiempo invertido en el proceso de importación y los costos que esto implica, el cuidado y el tratamiento que debe darse a los inventarios es vital, para poder cubrir con las expectativas de los clientes, incrementar las ventas y cumplir con el objetivo primordial de toda empresa que es obtener utilidades.

Por esta razón la mayoría de empresas importadoras invierten tiempo y recursos para dar un tratamiento adecuado a sus inventarios, estableciendo políticas, manuales de funciones, utilizando sistemas computarizados que permitan un mejor control de las existencias, dotando de infraestructura adecuada para la conservación y ubicación de la misma.

Tomando en cuenta la complejidad de un adecuado manejo de inventarios, es común que algunas empresas importadoras omitan procesos indispensables para: protegerlos, ubicarlos adecuadamente y rotarlos de manera eficiente. Y en efecto, apliquen otros procedimientos que garanticen que el ciclo del inventario se efectúe sin problemas, esto ocasiona aparte del deterioro de la mercadería, clientes insatisfechos y como consecuencia una disminución considerable de sus ventas y pérdidas en sus utilidades.

#### **1.2.1.2 Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua según datos del Ministerio de Industrias y Productividad los procedimientos que las empresas deben llevar a cabo para que el ciclo de los inventarios se efectúe con éxito, se realizan en su mayoría de forma empírica, omitiendo lineamientos importantes y pasos a seguir imprescindibles que al no ser respetados imposibilitan a la empresa para cumplir con los requerimientos de los clientes y por lo tanto dificulta su capacidad de incrementar las ventas y mejorar su rentabilidad.



Debido al desconocimiento de mecanismos que faciliten llevar un control adecuado de los inventarios, en su mayoría las personas que ignoran de la importancia que implica un eficiente tratamiento de esta partida, optan por desarrollar su propio sistema de control, que carece aparte de un orden y tratamiento lógico, de todo tipo de fundamento teórico lo que ocasiona pérdidas económicas, inutilización de espacio físico, mantenimiento del stock y sobretodo pérdida de tiempo que es un factor fundamental que a pesar de no constar como parte del activo permite generar mediante su uso eficiente, mayores utilidades para la empresa.

La demora al momento de despachar la mercadería, el incumplimiento de los pedidos, afecta directamente a los clientes quienes no adquieren a tiempo sus productos, y debido a que existe una amplia oferta por parte de otras empresas similares, tratan de buscar la que mejor se adapte a sus requerimientos y cumpla con sus exigencias.

Los proveedores se ven afectados de igual manera por la inadecuada manera en que la empresa maneja sus inventarios, ya que al no rotar de manera eficiente sus productos, sus ventas disminuyen al igual que sus utilidades por lo tanto la capacidad adquisitiva de la empresa se reduce. Minimizando de esta manera los ingresos de los proveedores.

### **1.2.1.3 Contexto micro**

La Importadora Ashley Adamaris ubicada en el cantón de Pelileo fue constituida en mayo del año 2009. Se dedica a la venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general.

Ofrece a la comunidad una amplia gama de botones, remaches, placas, hilos, cierres, etiquetas, fundas, plásticos que se ajustan a los requerimientos del cliente.

Su representante legal Velvis Urrutia manifiesta que es una empresa nueva que pretende posicionarse de manera permanente en el mercado, que cuenta con dos sucursales y quince trabajadores que desempeñan sus actividades indistintamente. También afirma que para poder crecer económicamente se necesita de cambios y de una mejora continua en los procesos. Menciona que de ser necesario se debe aplicar los correctivos necesarios a tiempo siempre y cuando sea en beneficio de la empresa.

La Importadora Ashley Adamaris inicia sus procesos con la importación de materia prima a sus proveedores, terminando su proceso de producción con la entrega de la misma a sus principales clientes ubicados dentro y fuera de la ciudad.

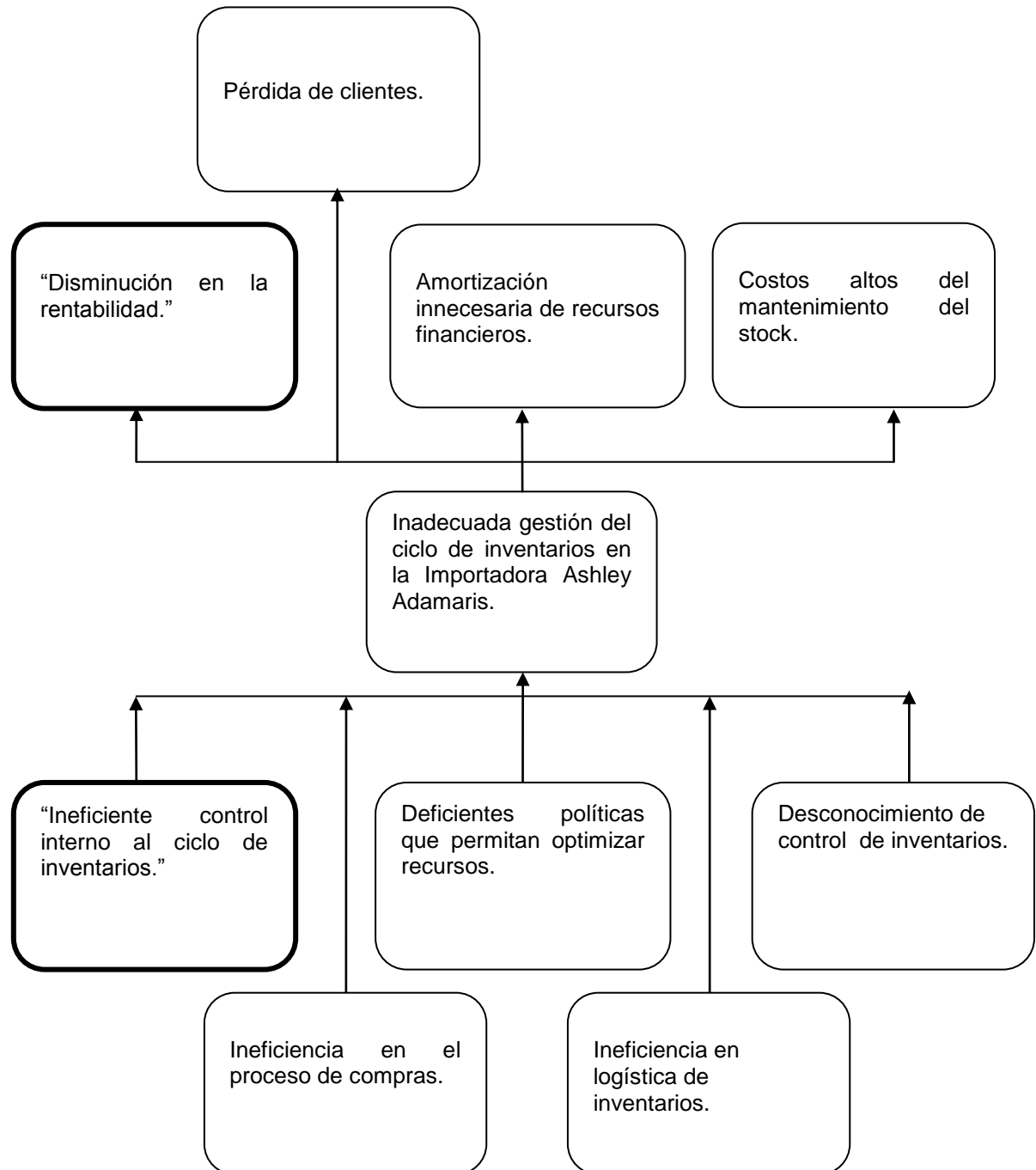
Según Marilin Rojas Auxiliar de Contabilidad, manifiesta que existen muchas falencias al momento de llevar a cabo el ciclo de los inventarios, ya que no están determinados responsables de cada una de las funciones al momento de despachar la mercadería, además no se utiliza ningún tipo de autorización en el momento del desembarque, por lo que existen confusiones en cuanto al número exacto de mercadería y a la ubicación de la misma lo que genera pérdida de tiempo y mantenimiento del stock.

Por este motivo constituye la base para la aplicación del estudio de investigación debido a que la entidad en los actuales momentos carece de un control interno adecuado, por ello el afán de aplicar todos los conocimientos referentes al tema.

Considerando que es de vital importancia que toda empresa cuente con un sistema de control interno de inventarios eficiente que se adapte a sus necesidades, permita cumplir con los requerimientos de los clientes y por ende mejorar su rentabilidad

## 1.2.2 Análisis crítico

### 1.2.2.1 Árbol de problemas



**GRÁFICO 1.** Árbol de Problemas  
Elaborado por: Diana Velasteguí

### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

Basándose en la información obtenida de la Matriz de Análisis de Situaciones – MAS (ver Anexo 1). Se encontró que la principal causa para que exista una inadecuada gestión del ciclo de inventarios de los miembros de la Importadora Ashley Adamaris es el ineficiente control interno al ciclo de inventarios por parte de los miembros de la organización y se determinó que el principal efecto de la inadecuada gestión del ciclo de inventarios fue la disminución en la rentabilidad.

### **1.2.3. Prognosis**

Si la empresa no mejora la gestión del ciclo de los inventarios corre el riesgo de que los procedimientos tanto internos como externos que forman parte del tratamiento de los inventarios no se ejecuten eficientemente. Esto generaría confusión por parte del personal ya que no contarían con políticas claras, procedimientos definidos y controles que proporcionen una guía adecuada para optimizar tiempo y recursos en todos los procesos que implican un adecuado manejo del inventario.

Si la empresa no aplica medidas correctivas para mejorar y optimizar los procesos en el ciclo de sus inventarios se verán notablemente afectados sus resultados económicos, ya que los inventarios al no ser manejados adecuadamente generarán problemas tales como: altos costos de mantenimiento, deterioro y pérdida de espacio.

Al no contar con un sistema adecuado para el ciclo de los inventarios, la empresa tendrá un rendimiento ineficiente de sus capitales en un período determinado, sus recursos tanto humanos como financieros no estarán siendo aprovechados al máximo, esto generaría disminución de las ventas realizadas y por lo tanto bajas utilidades.

#### 1.2.4. Formulación del problema

¿Es el ineficiente control interno del ciclo de los inventarios la causa de la inadecuada gestión del ciclo de los inventarios lo que ocasiona la disminución de la rentabilidad en la Importadora Ashley Adamaris en el año 2013?

#### 1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cómo considera que se está llevando a cabo el manejo y control de los inventarios?
- ¿Conoce si se existen políticas, controles y procedimientos definidos para manejar el inventario?
- ¿Se aplican políticas contables que permitan optimizar los recursos?
- ¿Se aprovecha al máximo el espacio físico para almacenar el inventario?
- ¿Existe una separación adecuada de las funciones en el proceso de adquisición del inventario?
- ¿Las adquisiciones de mercadería están amparadas con la debida evidencia documental que respalde a la empresa?
- ¿Qué apreciación tiene sobre los costos del mantenimiento del stock?
- ¿Ha existido variación en la rentabilidad de la empresa?
- ¿Qué ocasiona que se realicen amortizaciones innecesarias de recursos financieros?

#### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría.
- **Área:** Aplicación de Procesos de Auditoría y Ejecución de la Auditoría de Gestión.

- **Aspecto:** Sistema Control Interno al Ciclo de Inventarios en la Importadora Ashley Adamaris.
- **Temporal:** Tiempo del problema año 2013 y tiempo de la investigación período diciembre 2012 - diciembre 2013.
- **Espacial:** Según el RUC de la empresa (Ver Anexo 2 y 3). La Importadora Ashley Adamaris se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón San Pedro de Pelileo, Parroquia Pelileo, Calle Eplicachima S/N, Intersección Padre Chacón Referencia Junto a la Imprenta Asergrafic.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Considerando el impacto positivo que genera adecuado y eficiente manejo de los inventarios y encontrando viable la situación en la que se encuentra la empresa para aplicarlo, se recomienda el diseño para una futura implementación de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios en la Importadora Ashley Adamaris.

Realizar un estudio sobre el la gestión del ciclo de los inventarios es necesario y de vital importancia porque permite desarrollar y mejorar las actividades que involucran el manejo de esta cuenta considerada la de mayor significación dentro del activo corriente, con el fin de corregir y efectuar cambios oportunos para la solución de problemas que se presenten.

Es factible la investigación de este proyecto debido a que se cuenta con la información necesaria para aplicar un sistema de control de inventarios, se tiene acceso a la información, se cuenta con la asesoría respectiva y los recursos que requiere la investigación.

Esta investigación sirve de base a la empresa beneficiaria debido a la utilidad que representa, debido a que los inventarios constituyen el aparato circulatorio de las empresas de comercialización, por lo tanto contar con los procedimientos adecuados para planificar los sistemas de controles, registro y valuación de este importante elemento, le permitirá mejorar y cumplir con las metas propuestas, satisfacer a sus clientes y por lo tanto incrementar sus utilidades.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Estudiar la relación de la adecuada gestión en el ciclo de los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris, para la aplicación de un sistema de control de interno.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el control interno aplicado en el ciclo de inventarios, para la detección de riesgos en la gestión de inventario de la empresa.
- Identificar posibles factores que afectan la rentabilidad mediante indicadores para proponer alternativas de solución.
- Diseñar un sistema de control interno de inventarios para mejorar la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Hornngren, Harrison y Bamber (2003) mencionan que el control interno sobre el inventario es muy delicado porque éste es un activo muy importante. Las compañías exitosas tienen mucho cuidado para proteger su inventario.

Entre las medidas de control interno encontramos las siguientes:

1. Conteo físico del inventario por lo menos una vez al año.
2. Almacenar el inventario para protegerlo contra robos, daños y deterioro.
3. Permitir el acceso solo al personal que no tenga acceso a los registros contables.
4. No apilar demasiado inventario: esto evita inmovilizar el dinero en mercadería no necesaria.

Los sistemas computarizados de inventario les permiten a las compañías reducir la cantidad de inventario en existencia. En un ambiente competitivo, las compañías no pueden darse el lujo de inmovilizar su capital en inventario excesivo. Muchas compañías manufactureras siguen el sistema de inventario justo a tiempo, lo cual requiere que los proveedores suministren los materiales justo a tiempo para ser usados en los procesos de producción (p.365).

Resumiendo el trabajo de Clara Medina (2005) los inventarios constituyen un rubro muy importante en cualquier empresa e incide en la situación financiera de la misma por lo que se debe poner énfasis en el manejo de su control.



Se ha notado entre las principales falencias de bodega existe una desigualdad de inventarios entre la bodega y el sistema que maneja contabilidad debido a errores asignados por el personal ya que por falta del mismo se envía a los empleados de oficina a despachar la mercadería por lo cual no realiza un registro adecuado sobre los inventarios que se tiene en bodega.

La organización estructurada de una bodega es importante, al no existir una organización dentro de la bodega provoca que la mercadería que se encuentra en la misma sufra daños por no contar con el suficiente espacio físico por ende son ubicados uno encima de otro. Existe una falta de capacitación del personal sobre el control de inventarios por ende no existe un buen manejo de la mercadería provocando desabastecimiento o sobrecarga de los artículos lo cual conlleva a una disminución de las utilidades de la importadora (p.75).

Según Mónica Pillapa (2005) los inventarios presentan bienes destinados a las ventas en el curso normal de los negocios. Para mayor amplitud de las funciones y servicios de los inventarios depende de la naturaleza y el tipo de empresa, la importancia de los gastos de materiales, bienes de equipo y organización de la empresa. El control de inventarios de la empresa es uno de los aspectos que deben considerar de mayor importancia para obtener información viable y real.

El control de inventario se realiza con finalidad de desarrollar pronósticos de ventas o presupuestos, para así determinar los costos de inventario, compras u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarque y contabilidad. La aplicación del control interno para los inventarios es responsabilidad de todos los que pertenecen a la empresa, para ello tomará en cuenta la naturaleza, las políticas contables, los procedimientos de comercialización dispuestos por la empresa.

Las nuevas técnicas de mercado y sobretodo de comercialización de mercaderías que se estudian día a día crean muchas variables que fijan las necesidades del consumidor, por esta razón, la empresa debe estar preparada para satisfacer las necesidades del cliente y no quedarse con las existencias que al corto plazo se convertirán en dinero perdido.

La decisión de comprar sin ninguna planificación o presupuesto de compras representa mantener un inventario físico no rotativo que conlleva perder dinero que si no se recupera esa mercadería se convierten en obsoletas que poco a poco pierden el interés del cliente ocasionando grandes pérdidas(p.78-79).

Resumiendo el trabajo de Sonia Guato (2005) los inventarios representan un gran porcentaje de la inversión, y son la vida misma de la empresa sin dejar a un lado los rubros que también son importantes para la misma. Cabe mencionar que tener en correcta apreciación de cómo se los debe administrar ayudará a minimizar costos y gastos para la empresa, para lo cual todo el personal de la empresa tanto administrativo como despachadores deben estar dispuestos al cambio. Los controles existentes no son suficientes para una correcta marcha de la empresa, lo cual ha ocasionado pérdida y daño de la mercadería, ineficiencia en la optimización del espacio físico y por ende ocasiona en un cierto grado un gasto para la empresa y en un porcentaje para la persona responsable del despacho de mercadería (p.84-85).

En la tesis de Verónica León (2005) se recomienda que:

- Para mejorar el manejo de inventarios debe difundirse y poner en funcionamiento la logística propuesta.
- Se deben solicitar y procesar las cotizaciones, para adquirir las materias primas e insumos de acuerdo a sus intereses.

- En forma prioritaria se debe realizar la distribución de los productos en la bodega, de acuerdo a la clasificación ABC y rotación, para facilitar su ubicación, transporte y entrega.
- El momento que los administradores tomen la decisión de poner en marcha la logística de inventarios, comenzarán a optimizar los gastos en la gestión de compras, almacenamiento, producción, transporte y entrega, volviéndose eficiente y eficaz (p.169-170).

Según Jorge Rubén Vásquez (2006) un correcto sistema de control interno es desarrollado y ejecutado en la organización en forma integral. Controla y supervisa todas las actividades que conforman las operaciones realizadas y asegura que todos los procedimientos operativos cuenten con un adecuado sistema de autorización y estén diseñados de manera que exista oposición de intereses entre los sectores intervinientes. Es necesario, también, contar con el trabajo de supervisores encargados de verificar el correcto desarrollo de los controles estipulados.

Se detallan a continuación algunas de las normas que es conveniente aplicar para obtener eficacia y seguridad en los procedimientos de control de inventario, debiendo tener presente las normas de control interno:

- Controlar el stock de mercadería existente antes de concretar el pedido para evitar desatender al cliente (cuando la entrega sea inmediata) o para poder programar su disponibilidad en tiempo y forma convenida. La aceptación del pedido por parte del vendedor implica para el mismo el compromiso de entrega de la mercadería. Su incumplimiento puede provocar, además de la pérdida de la credibilidad por parte de la empresa, erogaciones y quebrantos por resarcimiento de daños y eventuales lucros cesantes por no haber puesto a disposición la mercadería en el momento acordado.

- Disminuir preventivamente el stock de mercaderías cuando se acepta un pedido. De no hacerlo podrían aceptarse nuevos pedidos comprometiendo el stock necesario para cumplir con el concretado en forma previa.
- Disminuir definitivamente el stock cuando se retiran las mercaderías y se remiten al cliente. De no realizarse la disminución definitiva del stock, se provocará una distorsión entre las registraciones y la realidad, por ejemplo al tomar un inventario.

En cuanto a la circulación de la mercadería:

- Toda circulación de mercadería debe realizarse con remito o documento equivalente y su entrega se hará contra la firma de dicho comprobante (por quien debe estar autorizado a recibirla). La mercadería es “activo circulante” que debe protegerse.
- El transportista o fletero debe controlar la mercadería que recibe para su entrega y firmar de conformidad el remito para asegurar que no le sea reclamada mercadería que no le fue entregada y la empresa asegurarse que no le falte mercadería que ya entregó (pp.137,142 y 143).

En la tesis de Carlos Calero (2010) se llegó a las siguientes conclusiones:

- Después de analizar y observar los inconvenientes presentados en el departamento financiero con la información financiera se determinó que el problema que se origina en el departamento de bodega central en la gestión del stock en el control de inventario.
- A través de la investigación realizada se detectó que el sistema de control que utiliza bodega central no reúne las facilidades requeridas para una eficiente gestión del stock, provocando inconvenientes en la ejecución de las operaciones de la información financiera de la empresa.

- Se puede observar que el sistema de control de inventarios que utiliza bodega central es aplicado por criterio del personal de bodega, por lo que no es un sistema adecuado.
- En bodega central se utiliza como medio de control de inventarios las tarjetas kárdex, las mismas que no se mantiene saldos reales y disponibles para la información financiera.
- En la investigación se pudo observar y confirmación con las entrevistas realizadas que la institución si dispone del espacio físico suficiente y adecuado para el almacenamiento y gestión del stock, no se puede realizar entregas de órdenes de requisiciones con eficiencia y eficacia, por la complejidad de los artículos que no se encuentran claramente identificados y en un solo lugar de almacenamiento (p.94-95).

En la tesis de Ana López (2011) se recomienda:

- Mantener actualizado el control contable de la empresa, en especial en todas las cuentas relacionadas con el rubro de inventarios, para obtener información financiera oportuna que permita tomar decisiones adecuadas para el aprovisionamiento.
- Implementar políticas que permitan mejorar las actividades que se cumplen en la empresa, detectando los errores que se presenten y gestionar su corrección de manera inmediata.
- Aplicar el modelo de inventarios conocido como cantidad económica de pedido para mantener en stock la cantidad justa que permita atender de mejor manera a los clientes con el que cuenta la empresa, evitando que se desplacen hacia la competencia.
- Las debilidades existentes en el sistema de Control Interno al ser detectadas en las diferentes actividades deben ser comunicados para adoptar las medidas correctivas correspondientes.
- Aplicar el método COSO para evaluar el ciclo de inventarios para identificar, analizar y administrar adecuadamente los riesgos.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Teniendo en cuenta que el enfoque es Cuantitativo y haciendo referencia el cuadro de diferencias entre el paradigma positivista y el naturalista se concluye que el paradigma de nuestra investigación es el Positivista.

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, el mismo que según Leszek Kolakowski (1988) el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

La utilización de este paradigma permite realizar una investigación objetiva y libre de valores. Está orientado a la verificación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo. La lógica de análisis con que funciona este paradigma posibilita un análisis de resultados.

Su finalidad es la de explicar, controlar, predecir, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos. Este paradigma establece leyes generales, que son permanentes independientemente del tiempo. No admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas.

Permite trabajar con hipótesis de trabajo limitadas a un tiempo y a un espacio particular. El contexto, por tanto, juega un papel muy relevante según la concepción dialéctica del conocimiento.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

En la **Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008.**

Título VI Régimen de Desarrollo

Capítulo Primero Principios Generales

**Art. 278.-** Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.
2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

En la **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial 223, del 30 de noviembre del 2007.**

Capítulo Séptimo Determinación del Impuesto

**Art. 23.-** Determinación por la administración.- La administración efectuará las determinaciones directa o presuntiva referidas en el Código Tributario, en los casos en que fuere procedente.

La administración tributaria podrá determinar los ingresos, los costos y gastos deducibles de los contribuyentes, estableciendo el precio o valor de la contraprestación en operaciones celebradas entre partes relacionadas, considerando para esas operaciones los precios y valores de contraprestaciones que hubieran utilizado partes independientes en operaciones comparables, ya sea que éstas se hayan realizado con sociedades residentes en el país o en el extranjero.

El sujeto activo podrá, dentro de la determinación directa, establecer las normas necesarias para regular los precios de transferencia en transacciones sobre bienes, derechos o servicios para efectos tributarios.

El ejercicio de esta facultad procederá, entre otros, en los siguientes casos:

- a) Si las ventas se efectúan al costo o a un valor inferior al costo, salvo que el contribuyente demuestre documentadamente que los bienes vendidos sufrieron demérito o existieron circunstancias que determinaron la necesidad de efectuar transferencias en tales condiciones;
- b) También procederá la regulación si las ventas al exterior se efectúan a precios inferiores de los corrientes que rigen en los mercados externos al momento de la venta; salvo que el contribuyente demuestre documentadamente que no fue posible vender a precios de mercado, sea porque la producción exportable fue marginal o porque los bienes sufrieron deterioro; y,
- c) Se regularán los costos si las importaciones se efectúan a precios superiores de los que rigen en los mercados internacionales.

De acuerdo a las **Normas Internacionales de Información Financiera, Norma Internacional de Contabilidad N°2, del 01 de enero del 2009**. En el Resumen Técnico, Preparado por el equipo técnico de la Fundación IASC, manifiesta lo siguiente:

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos.

Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.



Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor. Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

El costo de los inventarios se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado.

La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todas los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares.

Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes. El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, serán reconocidas en el periodo en que ocurra la rebaja o la pérdida.

El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

Definición de Control según Samuel Mantilla (2004) control no es patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica.

Es una función, relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo sino de aquellas esferas en las cuales debe hacerse eficiente.

Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, un que, esto es, un objetivo. Por ello está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos.

Por consiguiente, el control utiliza diferentes COMO, esto es, distintos medios (métodos, metodologías, procedimientos, técnicos). En un desempeño óptimo, esto es, que no necesita correcciones, la técnica funciona de manera óptima y asegura el cumplimiento de los objetivos(p.59).

Etapas esenciales en control según William H.Newman (1968) define a la dirección como un ciclo continuo de planificación, de organización, de acopio de recursos, de dirección y de control.

- El control que es la fase final de este ciclo debe asegurarse que la ejecución concuerda con el plan.

- El control descansa sobre otras fases de la dirección. Un ejecutivo no puede ejercer un buen control sobre su empresa o departamento a menos que siga también los principios de dirección en sus demás tareas.
- Un programa bien concebido, la política y procedimientos aplicables, el aunar los recursos necesarios, el adiestramiento del personal, las instrucciones claras, todos contribuyen a la consecución de los resultados deseados. Cuanto mejor se hagan las cosas, tanto mejor será el control (p.539).

Análisis de la Situación Interna según Antonio Miranda (2004) los factores que son inherentes a la propia empresa, es decir, en los que tenemos capacidad de intervención y podemos controlar, al menos en cierta medida. En ellos se encontrará la fuente de las fortalezas y las debilidades. Existen diversas formas de acometer este estudio, que puede llegar a ser sumamente exhaustivo. A continuación vamos a aportar algunas ideas y sugerencias. Los tres aspectos clave son los siguientes:

1. Estrategia.- Una vez definida la estrategia de una empresa, ésta resulta difícil de modificar y por lo tanto marca las pautas de funcionamiento estable, generando un marco restrictivo. Por lo tanto, el disponer de una buena estrategia, sólidamente afianzada, se puede convertir en una ventaja apreciable y al contrario, si es inadecuada. Hay que evaluar por tanto su idoneidad y repercusiones.

2. Organización.- La forma en que está estructurada la organización, las relaciones entre sus miembros, el funcionamiento habitual y la cultura que se haya implantado, son factores importantísimos que pueden potenciar o limitar el desarrollo de las capacidades del conjunto de la empresa. Es preciso evaluar su idoneidad, las ventajas e inconvenientes que ofrece, así como posibles alternativas de cambio.

3. Recursos.- Están compuestos por el conjunto de medios de todo tipo (tangible e intangible, material o humano), que proporcionan la capacidad de desarrollar las actividades que se generan dentro de la empresa. Debemos evaluar si se dispone de los adecuados, su calidad e importancia y la posibilidad de incrementarlos y mejorarlos.

Una forma de acometer el estudio y análisis que puede resultar muy cómoda, es hacerlo atendiendo a la revisión de las distintas áreas funcionales.

A modo de ejemplo, algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Comercial y marketing: Cuota de mercado, composición de la cartera de productos, imagen de marca, estructura del canal de distribución, fuerza de ventas, grado de fidelización de los clientes, política de comunicación, relaciones institucionales y públicas.
- Producción y operaciones: Estructura de costes, capacidad de producción, inversiones efectuadas, especificidad de los activos, productividad, flexibilidad de planta, control de calidad, logística, aprovisionamientos, estructura financiera, capacidad de financiación, rentabilidad, compromisos financieros, fórmulas de gestión de tesorería.
- Tecnología: Tecnología disponible, patentes, ingeniería de diseño de producción, capacidad y resultados en I+D+I, tiempos de desarrollo, especificidad.
- Recursos humanos: Cualificación, composición de la plantilla, conflictividad laboral, grado de motivación y de implicación, trabajo en equipo, cultura empresarial, política salarial y social, incentivos.
- Dirección y organización: Estructura de propiedad y control, diseño organizativo, estilo de dirección, liderazgo y motivación, estructura formal e informal.

La clave se encontrará en poder localizar y disponer de algunos recursos que sean especialmente valiosos y nos permitan tener alguna ventaja sobre los posibles competidores. La forma más adecuada de diseñar las estrategias es a partir de estas ventajas, mediante el aprovechamiento, desarrollo, mejora e incremento de estos recursos.

Concepto de Control Interno según Rodrigo Arcenegui (2003) es “el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección”. La empresa establece un sistema de control interno con la intención de prevenir o detectar los errores o irregularidades que pudieran aparecer en las cuentas anuales. Para que el sistema de control interno funcione, es preciso que exista un entorno apropiado, que el sistema contable permita generar una documentación adecuada y que los procedimientos sean efectivos.

La ausencia de un entorno que favorezca el clima de control en la empresa deberá suponer, normalmente, una pérdida de confianza en la capacidad del sistema. La calidad del entorno de control se mide a través de la actitud de la dirección hacia el sistema de control interno, la formación del personal, políticas de selección, el estilo de la dirección o la asignación de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa(p.89).

Importancia del Control Interno según Israel Osorio(2007) los sistemas de control de las organizaciones de las entidades enmarcadas en los sectores privado, público y social, satisfacen la función de control y de información, por lo que se deben mantener constantemente actualizados los sistemas internos de control como son: de contabilidad, de tesorería, de comercialización, de nómina, de producción; de planeación, presupuestación y de evaluación que a su vez son alimentadores del sistema denominado Sistema Integral de Información.

Los sistemas son alimentados de las operaciones económico-administrativas y financieras que realizan las organizaciones y que al ser procesadas proporcionan información económica, administrativa y financiera; que constituyen el sustento para la toma de decisiones (p.135).

Utilidad del control interno según Richard Steinberg y otros (2000) el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Ayuda a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. Ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino (p.7).

Necesidades de control interno de una empresa, cualquiera que sea su magnitud según Joaquín Rodríguez (2006) aumentan en proporción directa a su crecimiento, por lo que es preciso mejorar los sistemas de planificación y control que se aplican en los procesos operativos de la organización. Para estos fines, el autor integra las dos categorías de control interno que existen: administrativo y contable; el primero integrado por los procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una organización y con sus directrices, políticas e informes administrativos, y el segundo, que consiste en métodos, procedimientos, planes de organización referentes a la protección de los activos, el aseguramiento de las cuentas y la confiabilidad en los informes financieros (p.39).

Componentes del control interno del COSO ERM según Patricia Kirschenbaum (2004) el Enterprise Risk Management (ERM) está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí. Estos se derivan de la forma en que la administración maneja una organización y están integrados al proceso administrativo. Estos componentes son:

## 1. Ambiente Interno

Es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura.

Incide en:

- La concientización del personal respecto del riesgo y el control
- El modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.

Los factores que se contemplan son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

Filosofía de la Administración de Riesgos

- Representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades.
- Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar.
- Afecta cómo los componentes del ERM son aplicados, incluyendo cómo son identificados los eventos, los tipos de riesgos aceptados, y cómo son administrados.
- La Dirección debe reforzar la filosofía no sólo con palabras sino con acciones de todos los días.

Encuestas sobre la Cultura al Riesgo - La misma mide la presencia y fortaleza de determinados atributos claves del riesgo:

- Liderazgo y Estrategia
- Personal y Comunicación
- Responsabilidad y medidas correctivas.
- Gerenciamiento de riesgo e infraestructura

Apetito de riesgo – ¿Qué significa?

- El apetito de riesgo es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.
- Se considera en el establecimiento de la estrategia.
- Permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura.
- Expresado en términos cualitativos o cuantitativos.

Integridad y Valores Éticos

- La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influyen en esas preferencias y los juicios.
- Los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal.  
Código formal de conducta:

- ✓ Carta del CEO
- ✓ Objetivos y filosofía
- ✓ Conflictos de interés
- ✓ Regalos
- ✓ Transparencia
- ✓ Recursos corporativos
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Otros temas relacionados



## **2. Establecimiento de Objetivos**

### Objetivos Seleccionados

- Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

### Objetivos estratégicos

- Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión.
- Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

### Objetivos relacionados

- Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado.
- Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.
- Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

### Tolerancia al Riesgo

- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.
- Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia).
- Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

### **3. Identificación de Eventos**

#### Eventos

- Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

#### Distinguiendo Riesgos y Oportunidades

- Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

#### Factores a considerar

- Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos actores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

#### Técnicas de Identificación de Eventos

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro.
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación.

#### Ejemplos:

- ✓ Inventarios de eventos.
- ✓ Análisis de información histórica (de la empresa/sector).
- ✓ Indicadores de excepción.
- ✓ Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores.
- ✓ Análisis de flujos de procesos.

#### **4. Evaluación de Riesgos**

- Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.
- La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.
- La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

#### **5. Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad.

##### Evaluando Posibles Respuestas

- ✓ Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.
- ✓ En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos.

##### Categorías de respuesta al riesgo:

- ✓ Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- ✓ Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- ✓ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

- ✓ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

### Visión de Portafolio de Riesgos

- ✓ ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos.
- ✓ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- ✓ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- ✓ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

## **6. Actividades de Control**

### Integración con Respuesta al Riesgo

- Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna.
- La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado.
- Se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

### Tipos de Actividades de Control

- Preventivas.
- Detectivas.
- Manuales.
- Computarizadas.
- Controles gerenciales.

## **7. Información y Comunicación**

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo.
- Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.
- La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas.
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).
- Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

## **8. Monitoreo**

Implica monitorear que el proceso de Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente a través de:

- ✓ Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- ✓ Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.
- ✓ Una combinación de ambas formas.

Normas Generales del Control Interno según Enrique Ladino (2009) son:

### **Integridad y valores éticos**

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operalización. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito del control interno.

### **Competencia profesional**

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.

- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados.

Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El Sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

### **Atmósfera de confianza mutua**

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona.

## **Filosofía y estilo de la dirección**

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados. La actitud de interés de la dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas.

Este ejemplo de la Dirección hacia el control interno suscita, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste. De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

## **Misión, objetivos y políticas**

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales. Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede para la posterior rendición de cuenta.



En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquellos. Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecerá de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

Los objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y presupuestos.

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

## **Organigrama**

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizada que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo.

Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejable en un organismo pequeño.

### **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto de responsabilidad personal. Se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

## **Políticas y prácticas en personal**

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional y que signifique el reconocimiento y promoción de los capaces e innovadores.
- Sanción: al adoptar cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del campo trazado.

## **Comité de control**

En cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo. La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control (pp.16-19).

Pautas de control interno según Juan José Arostegui (2009) la tarea básica de la administración consiste en proporcionar a cada individuo un ambiente de decisión que asegure que su comportamiento responde a los propósitos y valores de la organización: para ello deberá contar con políticas, programas, procedimientos y normas que le provean las premisas valorativas y fácticas en las que basar sus decisiones.

En el nivel técnico u operativo de la organización, las decisiones son repetitivas y, por lo tanto, programables mediante el establecimiento de sistemas administrativos, rutinas operativas o, simplemente, hábitos; en los niveles de conducción si consideramos sólo las decisiones no programadas, recurriríamos al criterio y la intuición del ejecutivo.

Pero no olvidemos que también los ejecutivos participan de procesos de decisión programada, mediante autorizaciones, firmas y tratamiento de excepciones. Si pasamos de esta consideración general al concepto de control interno, veremos que, en el uso profesional corriente, se encuentra asociado con la especialidad contable y de auditoría, pero necesariamente está integrado en el marco más amplio de la administración, ya que la contabilidad es una de las primeras metodologías aplicadas para la buena administración de los negocios.

Desde el punto de vista más amplio de la administración, utilizaremos la siguiente definición de control interno: Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones atendiendo a los objetivos y valores de la organización y procurando obtener específicamente tres cosas: la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y la protección del patrimonio.

La eficiencia operativa, como vimos al referirnos a los requisitos del diseño, tal vez sea el objetivo más amplio de los tres; si pensamos en la eficiencia en el sentido de elegir la alternativa que produzca el mejor resultado con una cantidad de recursos dados, no podríamos disociarla de la información requerida para tomar la decisión y efectuar la medición de los recursos a utilizar.

Por otra parte, si no se protegen los bienes comprometidos en la operación, se hace mal uso de los recursos y se pone en peligro la concreción de dicha operación.

Para la auditoría, la confiabilidad de la información es la exactitud y la veracidad de los datos consignados en la contabilidad. Eso es cierto, pero también creemos necesario que la información cumpla adicionalmente con los requisitos de claridad, relevancia, pertinencia y oportunidad, sin olvidar la relación que debe existir entre la utilidad que proporcione y el costo de obtenerla.

Por último, si nos referimos al objetivo de protección del patrimonio, en un sentido tradicional mencionaríamos los fondos, las cuentas por cobrar, las mercaderías o los bienes de uso incluidos en las operaciones de la empresa. En un sentido amplio tendríamos que disponer de procedimientos e información para resguardar otros activos, como por ejemplo: la clientela, el prestigio institucional, el conocimiento y la creatividad del personal, el know-how tecnológico y otros intangibles que no necesariamente se reflejan en la contabilidad financiera (p.189-190).

Concepto de Inventarios según Robert Johnson (2003) son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio.

El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

- Inventario (inicial)

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable. Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios, en el Mayor General, se lleva en base al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el periodo contable cuando se cerrará con cargo a costo de ventas o bien por Ganancias y Pérdidas directamente.

- Compras

En la cuenta Compras se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de Terrenos, Maquinarias, Edificios, Equipos, Instalaciones, etc. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas.

- Devoluciones en compra

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

- Gastos de compras

Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirigirse a la cuenta titulada: Gastos de Compras. Esta cuenta tiene un saldo deudor y no entra en el Balance General.

- Ventas

Esta cuenta controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la Empresa y que fueron compradas con este fin.

- Devoluciones en ventas

La cual está creada para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.

- Mercancías en tránsito

En algunas oportunidades, especialmente si la empresa realiza compras en el exterior, nos encontramos que se han efectuado ciertos desembolsos o adquirido compromisos de pago (documentos o giros) por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aún no han sido recibidas en el almacén. Para contabilizar este tipo de operaciones se debe utilizar la cuenta: Mercancías en Tránsito.

- Mercancías en consignación

Por otro lado tenemos la cuenta llamada Mercancía en Consignación, que no es más que la cuenta que reflejará las mercancías que han sido adquiridas por la empresa en "consignación", sobre la cual no se tiene ningún derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de cancelarlas hasta que no se hayan vendido.

- Inventario (final)

El Inventario Actual (Final) se realiza al finalizar el periodo contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración.

Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en Ventas de ese período. El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios (p.177-178).

Marco conceptual de inventarios según Ángel María Fierro (2007) los inventarios representan bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizarán o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos. El valor de los inventarios, el cual incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta que se debe determinar utilizando el método PEPS (primero en entrar, primero en salir), el UEPS (últimas en entrar, últimas en salir), el de identificación o el promedio ponderado.

Normas especiales pueden autorizar la utilización de otros métodos de reconocido valor técnico. Al cierre del período deben reconocerse las contingencias de pérdida de valor re expresado de los inventarios, mediante las provisiones necesarias para ajustarlos a su valor neto de realización. Sin perjuicio de lo dispuesto por normas especiales, para la preparación de estados financieros de períodos intermedios es admisible determinar el costo del inventario y reconocer las contingencias de pérdida con base en estimaciones estadísticas (p.149).

Importancia del Control Interno de Inventarios según Carl Warren y otros (2005) el control sobre el inventario debe empezar cuando se reciben los artículos. El departamento de recepción de la empresa debe llenar los informes de recepción foliados para iniciar la contabilización del inventario. A fin de que los artículos recibidos sean los que realmente se pidieron, cada informe de recepción debe corresponder al período de compra original con el cual la compañía solicitó la mercancía.



De igual manera, el precio con el que se solicitaron los artículos, como aparece en el pedido de compra, debe compararse contra el precio que el proveedor carga a la compañía, según se muestra en su factura. Una vez que se han conciliado el informe, el pedido y la factura, la compañía debe registrar las mercancías y la cuenta por pagar en los registros contables.

Entre los controles para salvaguardar el inventario se incluye la instauración de medidas de seguridad para evitar daños a las mercancías o robos por parte de los empleados. Las mercancías, deben almacenarse en una bodega o en otra área de acceso restringido, a la que se permita el paso sólo a empleados autorizados. El retiro de mercancías del almacén debe controlarse con el uso de requisiciones debidamente autorizadas. El área de almacén debe tener un ambiente controlado para evitar daños causados por el clima. Además, cuando la empresa no esté trabajando o no esté abierta, el almacén debe permanecer cerrado con llave. Cuando va de compras, tal vez haya notado cómo en las tiendas minoristas se cuida que no haya robos de mercancía por parte de los clientes. Es frecuente que utilicen dispositivos como espejos especiales que permiten vigilar a los clientes, cámaras de circuito cerrado y guardias de seguridad. Por lo general, los artículos de precio elevado se exhiben en muebles con cerradura. Las tiendas minoristas de ropa usualmente colocan una etiqueta magnética de plástico en artículos valiosos, como los abrigos de piel.

Además, unos sensores colocados a la salida activan la alarma si un empleado no retiró las etiquetas. Estos controles están diseñados para evitar robos por parte de los clientes. El uso de un sistema de inventario perpetuo también proporciona un medio efectivo de control de inventario. Las existencias de cada tipo de mercancía están siempre disponibles en un libro mayor de inventario auxiliar. Es frecuente que la comparación de los saldos contra niveles máximos y mínimos predeterminados permita solicitar oportunamente nueva mercancía y evitar que se ordene en exceso.

A fin de lograr la exactitud en la cantidad de existencias que se presenta en los estados financieros, las empresas comerciales deben tomar un inventario físico, es decir, contar las mercancías.

En el sistema de inventario perpetuo, el inventario físico se compara contra el inventario registrado para así determinar las mermas o faltantes. Si la merma de inventario es inusualmente grande, los directivos pueden investigar y tomar las medidas necesarias para corregirla (p.355-356).

Medidas de Rotación de Existencias según Leopold Bernstein (1996) las existencias representan en muchos casos una proporción sustancial del grupo de activos circulantes. Ello se debe a razones que tienen poco que ver con el objetivo de la empresa de mantener niveles adecuados de fondos disponibles.

Rara vez se mantienen reservas de fondos disponibles en forma de existencias. Las existencias representan inversiones realizadas con el fin de obtener un rendimiento. El rendimiento procede de los beneficios que previsiblemente pueden derivarse de las ventas. En la mayor parte de las actividades es necesario mantener cierto nivel de existencias para generar un nivel adecuado de ventas. Si el nivel de existencias es inadecuado, el volumen de ventas quedará por debajo del nivel que podría alcanzarse.

El exceso de existencias, por el contrario, expone a la empresa a gastos como costes de almacenaje, seguros e impuestos, así como a riesgos de pérdida del valor por obsolescencia y deterioro físico. Además, el exceso de existencias supone una inmovilización de fondos que la compañía podría destinar con toda probabilidad a otro uso más rentable.

Debido al riesgo que entraña el mantenimiento de existencias, así como al hecho de que las existencias están un paso más alejadas de la tesorería que las cuentas a cobrar, las existencias son consideradas normalmente el componente menos líquido del activo circulante (p.559 - 560).

#### **2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

Concepto de Gestión Financiera según Paulo Nunes (2008) es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Importancia del Análisis Financiero según José Hernández (2004) es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso— a través de diversas técnicas. Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes:

- a) Análisis comparativo,
- b) Análisis de tendencias;
- c) Estados financieros proporcionales;
- d) Indicadores financieros y
- e) Análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo.

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

En consecuencia los indicadores se clasifican de la siguiente forma:

#### Razones de liquidez

- 1) Razón corriente
- 2) Prueba ácida
- 3) Capital de trabajo
- 4) Intervalo básico defensivo

#### Estructura de capital

- 5) Leverage total
- 6) Nivel de endeudamiento
- 7) Número de veces que se gana el interés

### Razones de actividad

- 8) Rotación de cartera
- 9) Período de cobranza de la cartera
- 10) Rotación de inventarios
- 11) Días de inventario
- 12) Rotación de proveedores
- 13) Días de compra en cuentas por pagar
- 14) Ciclo neto de comercialización
- 15) Rotación de activos
  - a) Ventas a efectivo
  - b) Ventas a cartera
  - c) Ventas a inventarios
  - d) Ventas a activos fijos

### Razones de rentabilidad

- 16) Rendimiento sobre la inversión
- 17) Margen de ganancias
- 18) Rendimiento del patrimonio

Importancia y Clasificación de los Indicadores financieros según Jaime Bedoya (2007) la alta dirección de una organización debe tomar tres clases de decisiones de carácter financiero: decisiones operativas, de inversión y de financiación.

En las tres se resume la función financiera. Estas decisiones deben conducir a resultados y éstos a su vez deben ser medidos a través de los indicadores y sus respectivos índices. Los índices tradicionales, aunque siguen siendo válidos, no reflejan completamente la situación financiera de la empresa, existen nuevos elementos de medición. Veamos algunos de ellos.

1. Contribución financiera. Es la verdadera forma de cálculo para determinar la rentabilidad patrimonial. El accionista al adquirir deuda, está corriendo un riesgo y este debe generar un remanente por encima del costo de capital como consecuencia del endeudamiento. En realidad la contribución financiera es el remanente que queda de la deuda
2. Efectivo generado en la operación. El indicador por excelencia para medir la gestión gerencial. El valor resultante muestra la capacidad de la compañía para cubrir incremento del activo operativo de la empresa, es decir el capital de trabajo neto operativo y el incremento del activo fijo.
3. Rentabilidad marginal. Uno de los indicadores más cruciales. Si ésta rentabilidad no es superior al costo de la deuda, la compañía se verá abocada a un déficit financiero de marca mayor. El uso del activo genera obviamente una utilidad operativa, si ésta, después de impuestos, no supera el incremento en el activo operativo, la empresa irá hacia una situación de "ahogo" financiero de grandes proporciones
4. Rentabilidad operativa del activo. Mide la gestión de la gerencia, es el indicador que verdaderamente muestra la rentabilidad de la inversión.

Es de anotar que esta rentabilidad se descompone en dos indicadores: margen operativo y rotación del activo, es decir, una empresa obtiene rendimientos , a través de rotación o a través de margen. Casi ningún balance muestra cómo se llega al resultado final a través del análisis de los dos componentes

5. Productividad del capital de trabajo neto operativo. Refleja la necesidad de inversión en activo operativo corriente neto debido a un incremento en ventas, es decir, cuantos centavos requiere la empresa para sostener un aumento de \$1 en facturación.

6. Margen EBITDA. Muestra los centavos adicionales que genera un aumento de \$1 en ventas. Si la relación de ambos indicadores, muestra un índice menor a 1, la empresa no será capaz de sostener la mayor facturación. Me atrevería a asegurar que esta es la razón principal de quiebras empresariales. ¿Cuántas empresas manejan estos dos últimos conceptos? En realidad muy pocas.
7. El flujo de caja libre partiendo del flujo de tesorería. La mayoría de los autores financieros calculan el FCL partiendo de la utilidad neta. El suscrito opina que este debe partir del flujo de tesorería. La razón es que la utilidad es una cifra de papel, en cambio el saldo de recaudos menos pagos es una realidad de caja. Como nota final, el autor solo conoce dos empresas que utilizan este concepto.
8. Índice de contribución. El uso de este indicador requiere manejar el concepto de Margen de contribución. El índice de contribución muestra la capacidad para cubrir costos y gastos fijos más una utilidad. Muestra cuanto, dada una inversión y/o gasto, tiene que facturar la empresa para obtener ganancias. En opinión del autor este indicador es de vital importancia para tomar decisiones financieras.
9. Comportamiento del capital empleado. En su más simple definición se considera que el valor del patrimonio es el capital empleado; una mayor refinación considera que al patrimonio hay que sumarle el pasivo. Un concepto de mayor avanzada dice que el capital empleado es el patrimonio más pasivo financiero. Podemos resumirlo entonces como la suma del activo operativo más el activo no operativo menos el pasivo no financiero.
10. Autofinanciación. Es la parte del FCL que se reinvierte, son los recursos generados por la empresa. La capacidad de autofinanciación de da a través del FCL y la política de distribución de dividendos. A mayor autofinanciación, mayor autonomía financiera frente al endeudamiento.

Concepto y Expresiones Analíticas de la Rentabilidad según Luis Ferruz (2000) la rentabilidad puede medirse de diferentes maneras y según diferentes enfoques. Para el accionista, y el general para los propietarios de la empresa, una buena medida de la rentabilidad de la empresa en cada ejercicio económico es la rentabilidad financiera, que es el resultado de dividir el beneficio neto entre los recursos propios, es decir:

$$r_f = \left( \frac{BN}{CP} \right)$$

Siendo:  $r_f$ : La rentabilidad financiera.

BN: El beneficio neto y

CP: Los capitales propios.

La rentabilidad económica o rentabilidad de la inversión tiene en cuenta, en vez del beneficio neto, el beneficio de explotación, y lógicamente en el denominador están los activos totales de la empresa, en vez de los capitales propios. Así pues:

$$r_e = \left( \frac{BE}{A} \right)$$

Donde  $r_e$ : La rentabilidad económica.

BE: El beneficio de explotación y

A: Activos totales=(capitales propios+deuda)= CP+D

Teniendo en cuenta que la relación existente entre el beneficio de explotación y el beneficio neto es:

$$BN = (BE - i_d D) (1 - T)$$

Siendo  $i_d$ : El tanto promedio del coste de la deuda.

D: La cuantía de la deuda.

T: El tiempo impositivo del impuesto de sociedades.

Sustituyendo I3I en I1I, se tiene:

$$r_f = \left( \frac{BN}{CP} \right) = \left( \frac{(BE - i_d D)(1 - T)}{CP} \right)$$



Y como según I2I:

$$BE = r_e A = r_e (CP + D)$$

Sustituyendo I5I en I4I:

$$r_f = \left( \frac{(r_e(CP + D) - i_d D)(1 - T)}{CP} \right)$$

de manera que:

$$r_f = \left( r_e + \frac{D}{CP} (r_e - i_d) \right) (1 - T)$$

y llamando en I6I a  $\left( \frac{D}{CP} \right) = e$  (cociente de endeudamiento), llegamos a que:

$$r_f = (r_e + e(r_e - i_d))(1 - T)$$

Donde la expresión I7I indica que la rentabilidad financiera depende de:

- La rentabilidad económica.
- El ratio de endeudamiento.
- El coste promedio de la deuda.
- El tipo impositivo del impuesto de sociedades.

Se observa pues que la forma en que se financia la empresa incide en la rentabilidad financiera ya que, antes de impuestos, para calcular la rentabilidad financiera se suma algebraicamente a la rentabilidad económica el margen o diferencial entre rentabilidad económica y coste de la deuda multiplicando dicho margen por el ratio de endeudamiento.

Pueden darse tres casos bien diferenciados, cuyas repercusiones son importantes y evidentes, si bien todo ello en ausencia de otros factores como el riesgo financiero del endeudamiento:

- Si la rentabilidad económica es mayor que el coste de la deuda conviene aumentar la deuda en la estructura financiera para así aumentar la rentabilidad financiera.

- Cuando la rentabilidad económica es igual al coste de la deuda, el endeudamiento en mayor o menor medida no tiene incidencia en la rentabilidad financiera.
- En el caso de que la rentabilidad económica sea menor que el coste de la deuda, el endeudamiento disminuye la rentabilidad financiera, por lo que conviene disminuir la deuda en la estructura financiera para así aumentar la rentabilidad financiera (pp.147-149).

Importancia de la rentabilidad según Enrique Bonsón y otros (2009) la rentabilidad es fundamental en el análisis financiero. En la solvencia y liquidez hemos medido el riesgo que representa invertir en la empresa y su viabilidad en el tiempo, ahora que se trata de medir el modo en el que la empresa después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, que se puede compararse con los recursos totales invertidos en la actividad, como medida de eficiencia lograda.

La rentabilidad puede medirse a través de un cociente:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos:

- El rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos recibe el nombre de Rentabilidad Económica: mide la relación entre el beneficio de explotación (es decir, antes de intereses de impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio.

- Rentabilidad Financiera: mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total de patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa.

El estudio de la rentabilidad no está exento de problemas, como la subjetividad del beneficio o las opciones de valorización de los activos, que habrá que analizar. Ahora bien, presuponiendo la aplicación uniforme de los criterios de valorización por los que opta la empresa en los diferentes ejercicios, se supone también cierta continuidad y homogeneidad en el modo en que se calcula el beneficio, por lo que el análisis de la tendencia que éste presenta puede realizarse con cierto grado de consistencia.

Ahondando en algunos de los aspectos señalados, tenemos que:

- Existen mecanismos y opciones contables que permiten amortiguar las oscilaciones y corregir la tendencia de los beneficios a lo largo del tiempo, asignando gastos o intereses a uno u otro ejercicio en función de si lo que se desea es presentar beneficios más o menos moderados-relación entre los gestores de la empresa y los accionistas, razones fiscales, solicitud de ayudas; esto permite crear artificialmente una senda alisada de beneficios, ofreciendo una imagen de estabilidad y crecimiento.
- De modo similar, la técnica del bigbath consiste en reconocer deterioros muy cuantiosos en un determinado año y recuperar luego vía reversión del deterioro en los ejercicios siguientes. Con eso se presenta un beneficio bajo o negativo el primer año, el año que se cambia de gabinete de gestores por ejemplo y luego se crea una senda creciente.
- Al relacionar beneficios con cifras de activos, se está correlacionando la inversión con el resultado generado con esa inversión, ignorando el hecho, bastante probable, de que, por ejemplo, no todos los activos adquiridos han contribuido a la obtención del beneficio.

- Por tanto cabría pensar en eliminar de ese recuento de activo aquellos que pudieran considerarse extrafuncionales. Respecto de los fondos propios, cabría eliminar partidas como las aportaciones para compensar pérdidas, puesto que dichos fondos no se han destinado en ningún caso a activos productivos causantes de beneficios.
- El análisis de la rentabilidad debe vincularse a un análisis más profundo de la estructura de costes de la empresa, si ésta depende fundamentalmente de algún insumo concreto de su proceso productivo, si está mermada con el coste de las deudas, entre otras. (p.249-250)

Índices de Rentabilidad según Mercedes Bravo (2004) se denomina rentabilidad a la relación entre la utilidad y alguna variable Ventas, Capital, Activos, la que permite conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero.

En condiciones normales, la empresa debe alcanzar una utilidad mayor al promedio de rendimiento de las inversiones en el mercado financiero.

- **Rentabilidad sobre Ventas.** Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, esto depende del tipo de negocio o actividad de la empresa.

Rentabilidad sobre Ventas= Utilidad Neta del Ejercicio/Ventas

La Utilidad Neta del Ejercicio se determina antes de impuestos y contribuciones.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio.** Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. Si el porcentaje es mayor el rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad sobre el patrimonio obtenida se considera buena.

Rentabilidad sobre el Patrimonio= Utilidad Neta del Ejercicio/Patrimonio

- **Rentabilidad sobre el Capital Pagado.** Permite conocer el rendimiento del Capital efectivamente pagado. Si el capital ha tenido variaciones durante el período se debe calcular el Capital Promedio Pagado.

Rentabilidad sobre el Capital Pagado= Utilidad Neta del Ejercicio/ Capital Pagado

- **Rentabilidad sobre el Activo Total.** Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los Activos, ya que no todos tienen igual rentabilidad.

Rentabilidad sobre el Activo Total= Utilidad Neta del Ejercicio/ Activo Total

- **Rentabilidad sobre los Activos Fijos o Rentabilidad Económica.** Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la Utilidad Neta del Ejercicio y los Activos Fijos Promedio. Es de mucha utilidad en el análisis de empresas industriales, mineras, de transporte, y el general de las que tengan una gran inversión en Activos Fijos.

Rentabilidad sobre los Activos Fijos= Utilidad Neta del Ejercicio/ Activos Fijos

- **Capacidad de Pago o Índice de Cobertura de la Deuda.** La capacidad de la empresa para satisfacer el pago del capital e intereses por préstamos contraídos, se mide a través de la obtención de utilidades. Este índice es utilizado en la evaluación de proyectos y en las solicitudes de crédito en bancos o financieras. Cuando el índice es alto presenta mejores condiciones de cobertura de la deuda.

Capacidad de Pago= Utilidad Líquida/Capital e Intereses a Cubrirse

La Utilidad Líquida se define de la Utilidad Neta-Distribuciones e Impuestos (p.341-342).

Mediciones de la Rentabilidad según Charles Horngren y otros (2006) uno de los objetivos favoritos de la alta dirección es maximizar la rentabilidad. Es frecuente que las compañías evalúen a sus gerentes de segmento de las unidades descentralizadas con base en la rentabilidad del segmento respectivo. El problema es que la rentabilidad no significa lo mismo para todas las personas. ¿Son las utilidades? Si lo son, ¿antes o después de impuestos? ¿Es una cantidad absoluta?, ¿un porcentaje?, si es éste, ¿es un porcentaje del ingreso o de la inversión? En esta sección se consideran las fortalezas y debilidades de varias mediciones de la rentabilidad que se usan comúnmente.

### Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

Con demasiada frecuencia los administradores hacen énfasis en la utilidad operativa neta sin vincular la medición de la inversión asociada con la generación de las ganancias. Decir que la división A tiene una utilidad operativa de \$200,000 y la división B, de \$150,000, es un enunciado insuficiente acerca de la rentabilidad.

Un examen más apropiado de ésta es la tasa de rentabilidad sobre la inversión (ROI), que es la utilidad (o ganancia) dividida entre la inversión requerida para obtener la utilidad o ganancia. Dados los mismos riesgos, para cualquier cantidad de recursos que se requiera, el inversionista desea la utilidad máxima. Si la división A requiere una inversión de \$500,000, y la división B sólo \$250,000, y todo lo demás permanece constante, ¿en dónde invertirá usted su dinero?

ROI=utilidad/inversión

ROI de la división A=  $\$200,000/\$500,000=40\%$

ROI de la división B=  $\$100,000/\$250,000=60\%$

En todos los cálculos se debe medir el capital invertido como un promedio para el período en estudio ¿por qué? Porque la utilidad es un flujo de recursos durante un período, y se debe medir la inversión promedio que genera dicho flujo durante el mismo período.

Este promedio puede que pondere los cambios en las inversiones a través de los meses. El ROI es una base útil de comparación. Puede compararse una unidad de ROI con las ROI de otros segmentos dentro de la compañía o con unidades similares fuera de ésta. El ROI es el resultado de dos conceptos: El rendimiento sobre las ventas-Utilidad dividida entre el ingreso – y la Rotación del Capital-Ingreso dividido entre el capital invertido.

Rendimiento sobre la inversión = Utilidad/ Capital Invertido

Rendimiento sobre la inversión= (Utilidad/Ingreso) (Ingreso/Capital Invertido)

Rendimiento sobre la inversión = Rendimiento sobre las Ventas x Rotación del Capital

Una mejora en cualquiera de estas tasas sin cambiar las demás mejorará el ROI. Aumentar la rotación del capital invertido significa usar menos activos tales como efectivo, adquiribles, inventarios o equipo, por cada dólar de ingreso generado. Hay un nivel óptimo de inversión en estos activos. Tener demasiada inversión es un desperdicio, y ocasiona que caiga la rotación del capital sin generar un incremento en el rendimiento sobre las ventas. Sin embargo, tener muy poca inversión significa dejar pasar ingresos que generarían un rendimiento sobre las ventas que compensaría además la disminución de la rotación de capital.

Incrementar la rotación es una de las ventajas de adoptar la filosofía justo a tiempo (JIT). Muchas compañías que implementan sistemas de compras y producción JIT logran mejoras impresionantes de su ROI debido a que se incrementa la rotación sin que cambie el rendimiento sobre las ventas.

#### Utilidad residual (UR) y valor económico agregado (VEA)

Muchos administradores están de acuerdo con que medir el rendimiento en relación con la inversión es la prueba definitiva de la rentabilidad.

El ROI sólo es una de las mediciones, y se centra en la utilidad como porcentaje de la inversión.

Sin embargo, algunos administradores hacen énfasis en una cantidad absoluta de utilidad en lugar de un porcentaje. Ellos utilizarán la utilidad residual (UR), definida como la utilidad de operación después de impuestos menos un cargo por capital.

El cargo por capital es el costo que tiene para la compañía el capital multiplicado por la cantidad de la inversión, donde el costo de capital es lo que la empresa debe pagar para adquirir más capital-sea que en verdad adquiera o no más capital de inmediato.

En resumen el UR dice en cuánto supera la utilidad de una compañía después de impuestos lo que paga por el capital. Por ejemplo, suponga que la utilidad de operación después de impuestos de una división fue de \$900,000, que el capital promedio invertido (total de activos) en la división durante el año fue de \$10 millones, y que la compañía incurre en un costo de capital de 8 por ciento.

Utilidad divisional de operación después de impuestos	\$900,000
Menos el cargo por capital sobre el capital promedio invertido	<u>\$800,000</u>
Es igual a la utilidad residual	\$100,000

Existen varias formas de calcular la utilidad residual, en función de cómo defina la compañía los términos usados. Una variante popular acuñada y comercializada por Stern Stewart & Co. Se denomina valor económico agregado (VEA). En términos de una fórmula, Stewart define al VEA como:

$$\text{VEA} = \text{Utilidad de operación ajustada después de impuestos} - \text{Costo del capital invertido (\%)} \times \text{Promedio ajustado de capital invertido.}$$

El costo de capital invertido (%) es el costo de las obligaciones a largo plazo y los títulos de los accionistas ponderados por su tamaño relativo para la compañía o división.



Stern Stewart hace ajustes específicos a las mediciones de los reportes financieros de la utilidad operativa después de impuestos y el capital invertido. Estos ajustes convierten la utilidad en efectivo, y al capital invertido en una aproximación más cercana del capital, y al capital invertido en una aproximación más cerca del capital invertido en los recursos económicos que la compañía utiliza para crear valor.

Algunos ejemplos de estos ajustes son los siguientes:

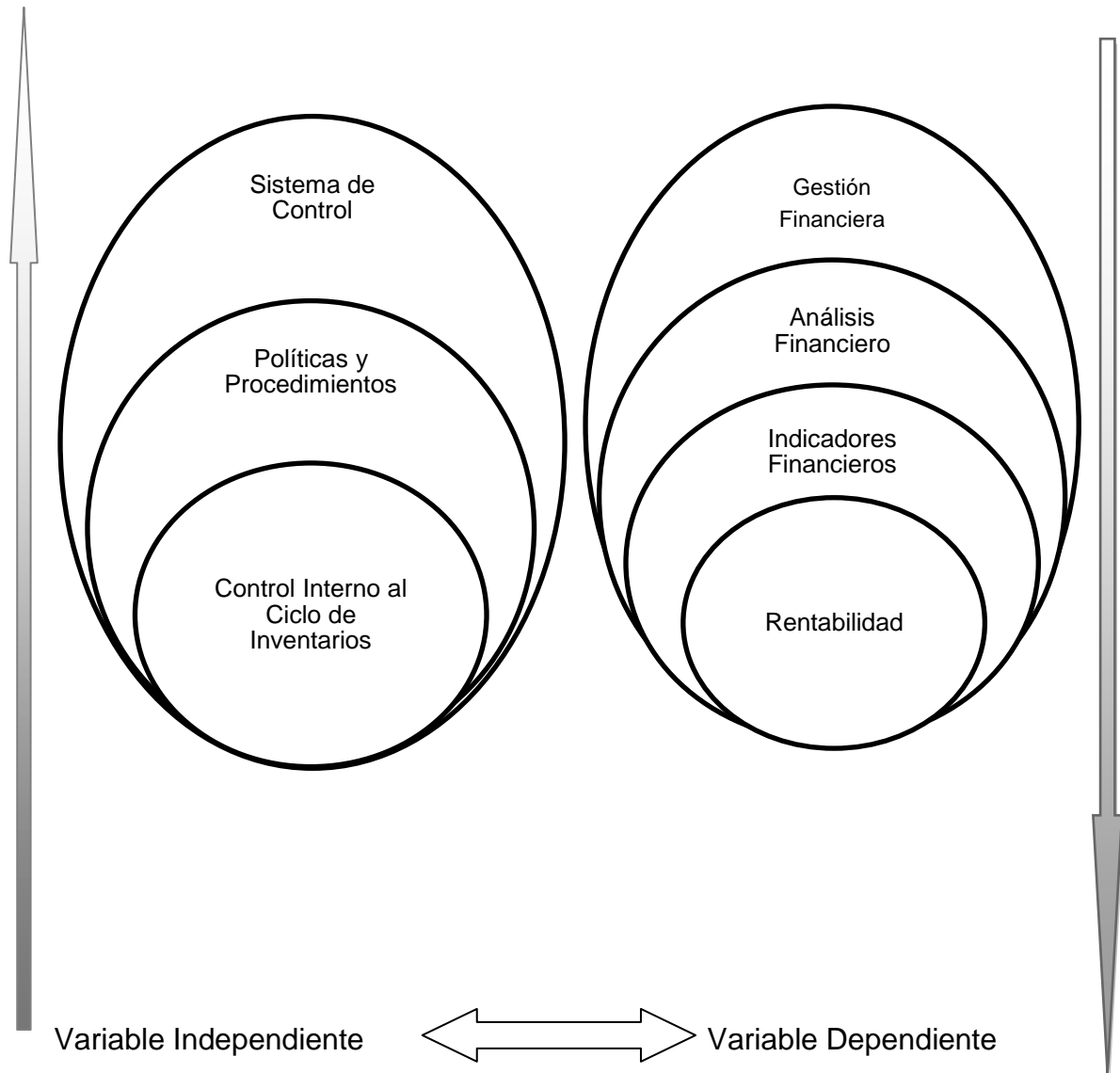
- Usar los impuestos pagados en vez del gasto en impuestos.
- Capitalizar los gastos en investigación y desarrollo.
- Sumar el fondo no registrado y la amortización del fondo acumulado al capital, y sumar de regreso la amortización del fondo a la utilidad de operación después de impuestos.
- Si una compañía deduce cualquier gasto en intereses para calcular la utilidad de operación, debe sumar este gasto (después de impuestos) en intereses a su utilidad de operación después de impuestos (pp.431-434).

Ratios de Rentabilidad según Gabriel Escribano (2008) los ratios de rentabilidad relacionan un resultado de la empresa (beneficio económico o antes de intereses e impuestos, resultado del ejercicio o después de intereses e impuestos) con una magnitud que lo provoca (ventas, activos, recursos propios, entre otros).

- Rentabilidad de los fondos propios o ROE= Resultado del ejercicio/Recursos propios
- Rentabilidad de la inversión o ROI= Resultado del ejercicio/Activos totales.
- Rentabilidad de las ventas= Resultados del ejercicio/Ventas netas. (p.323).

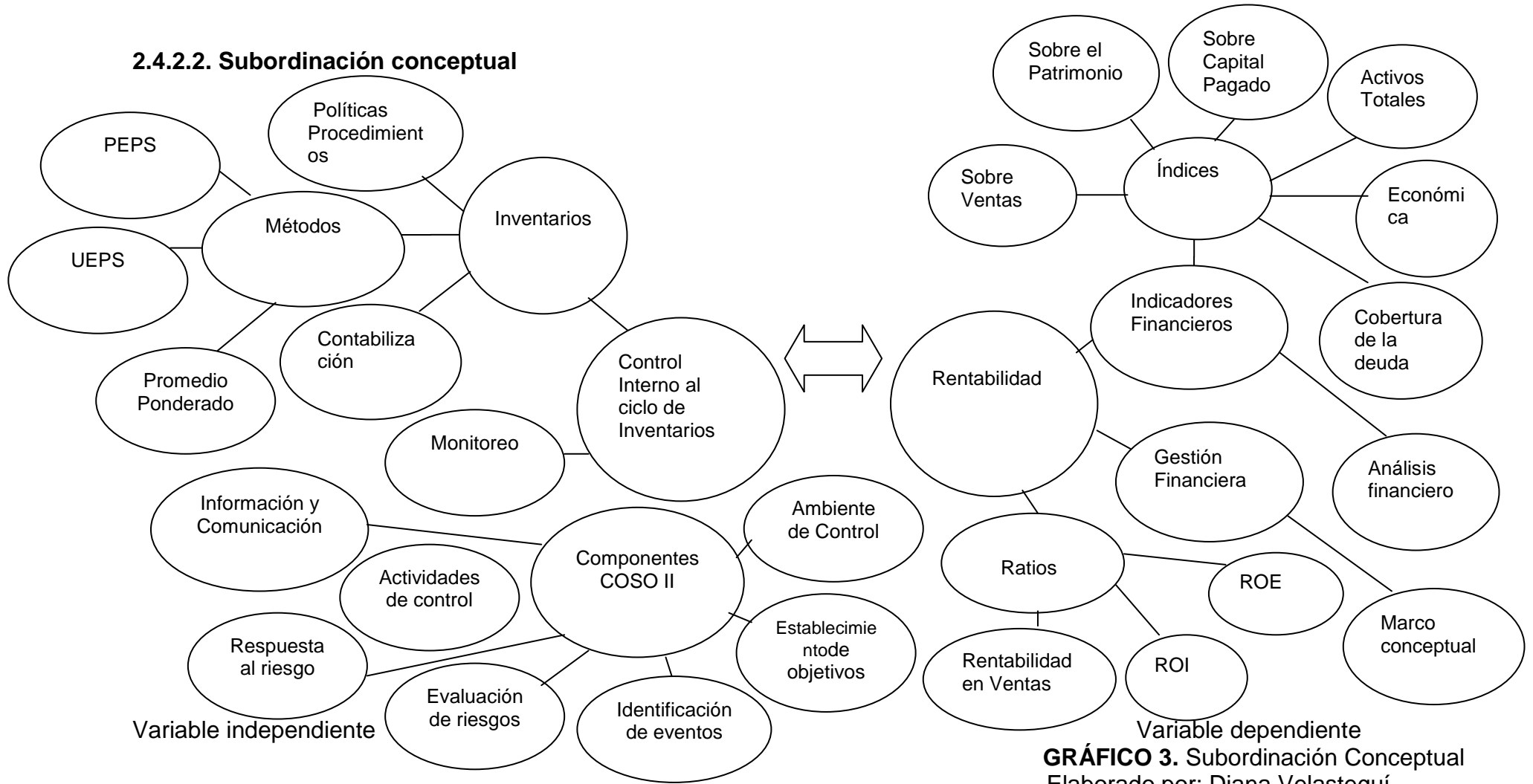
## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1. Superordinación conceptual



**GRÁFICO 2 . Superordinación Conceptual**  
Elaborado por: Diana Velasteguí

**2.4.2.2. Subordinación conceptual**



## 2.5. HIPÓTESIS

El ineficiente control del ciclo del inventario influye en la disminución de la rentabilidad en la Importadora Ashley Adamaris.

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** El ineficiente control del ciclo del inventario.
- **Variable dependiente:** Disminución de la rentabilidad.
- **Unidad de observación:** la Importadora Ashley Adamaris.
- **Términos de relación:** influye en la, en.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Investigación de campo**

La presente investigación fue realizada en la Importadora Ashley Adamaris ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón San Pedro de Pelileo, Parroquia Pelileo, Calle Eplicachima S/N, Intersección Padre Chacón Referencia Junto a la Imprenta Asergrafic.

Según Carlos Sabino (2003) la investigación de campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos. Este tipo de investigación fue de gran utilidad para detectar los problemas existentes en la empresa y seguirá siendo útil en el transcurso del presente trabajo, ya que durante su desarrollo estaremos en contacto directo y permanente con la entidad antes mencionada, para recolectar información veraz y necesaria para cumplir con los objetivos propuestos (p.86).

##### **3.1.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según Galo Naranjo L. (2004) la investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de declarar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, o en libros, revistas, periódicos. La investigación bibliográfica-documental, permitió que el desarrollo del presente trabajo sea fácil, ya que una de las bases para lograr este objetivo es la referencia que nos brindan trabajos similares (p.103).

## **3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación exploratoria**

Según William G. Zikmund y Barry J. Babin (2008) la investigación exploratoria se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potenciales para oportunidades de negocios. No pretende aportar evidencia concluyente a partir de la cual se determine un curso de acción particular. Por lo general, se conduce con la expectativa de que se requerirá investigar más para obtener evidencias concluyentes (p.51).

Si tratamos de implementar o mejorar un nuevo proceso en la entidad de estudio, la investigación exploratoria es de gran utilidad, debido a los lineamientos que nos brinda para seguir desarrollando de una manera eficaz y que la gerencia tome las decisiones correctas en bien de la empresa.

### **3.2.2. Investigación descriptiva**

Según Mario Bunge (2004) la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (p.64).

En la investigación nos ayudó a describir el contexto real en el cual se presenta el problema a investigarse dentro la empresa para relacionar las variables y se obtuvo resultados que fueron de vital importancia para conocer con exactitud la situación en que se encuentra la empresa.

### **3.2.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según Neil Salkind (2006) la investigación correlacional (investigación asociación de variables), tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos más importantes que destaca este tipo de investigación respecto de la investigación correlacional es examinar las relaciones existentes entre las variables establecidas (p.113).

La ayuda que nos proporcionó este tipo de investigación durante el desarrollo del trabajo fue obtener un análisis conciso y detallado de cada una de variables, su relación y los resultados arrojados permitieron saber como influyó una variable sobre la otra.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Población**

Francisca N. Germán (1988) menciona que: “La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36).

La población estuvo conformada por todas las personas quienes laboran en la Importadora Ashley Adamaris del Cantón Pelileo, las cuales estaban distribuidas en las áreas que conforman la empresa, dando un total de quince personas, según la información proporcionada por la Auxiliar de Contabilidad.

En la siguiente tabla se detalla la población describiendo el cargo que ejercen cada uno de los miembros dentro de la importadora.

**TABLA1. Nómina de los servidores de la Importadora Ashley Adamaris**

N°	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	VELVIS OLMEIN URRUTIA DELGADO	GERENTE
2	GLORIA ELVIRA CAMPOS CAMPOS	CONTADORA
3	NANCY MARILIN ROJAS URRUTIA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
4	MARIA GABRIELA MORALES PALATE	VENDEDORA
5	LOURDES FERNANDA MORALES PALATE	VENDEDORA
6	VANESSA ALEXANDRA ROJAS URRUTIA	VENDEDORA
7	DORYS GRACIELA ROJAS URRUTIA	VENDEDORA
8	AMBAR MARIELA CAMPOS CAMPOS	VENDEDORA
9	LUIS ALBERTO SOLIS MAYORGA	VENDEDOR
10	JÉSSICA FERNANDA CAMPOS ROJAS	CAJERA
11	MARIA GABRIELA PEREZ MORALES	CAJERA
12	MAYRA GRACIELA LÓPEZ MUÑOZ	CAJERA
13	PATRICIA ALEJANDRA RIOS CAMPOS	BODEGUERO
14	EDISON ANTONIO CAMPOS ROBALINO	BODEGUERO
15	JOSÉ LUIS ROJAS URRUTIA	BODEGUERO

Fuente: Auxiliar de Contabilidad Importadora Ashley Adamaris. (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **3.3.2. Muestra**

Según César Bernal (2006) muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio sobre el cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio (p.165). El presente trabajo investigativo no calculó muestra porque es finita inferior a 100. Además porque se trabajó directamente con la población y con los recursos necesarios.

### **3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según Héctor Daniel Lerman (2004) “La operacionalización de las variables, es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible” (p.76).

En la investigación se utilizó la operacionalización de las variables para obtener información más detallada de las variables de estudio y sus aspectos más importantes, que nos permita analizar los resultados eficientemente.



### 3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Ineficiente control del inventario				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p>El ineficiente control de inventario se conceptúa como: La situación bajo la cual la empresa no conoce de la aplicación correcta de sistemas, procedimientos y factores que permitan mejorar la gestión de una de las cuentas de mayor significación como lo son los inventarios, lo que ocasiona un mal manejo de los recursos de la empresa y por lo tanto pérdidas ya que del &lt;eficiente manejo de este elemento proceden las utilidades para la empresa.</p>	Ambiente Interno	Normas: Check List	¿Cree usted que existen políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario?	Encuesta al Personal Administrativo y Operativo Cuestionario 1 (ver Anexo 4)
	Establecimiento de Objetivos	Porcentaje de Cumplimiento= Objetivos Cumplidos/Total Objetivos Propuestos	¿Cómo calificaría el sistema de control interno de la empresa?	
	Identificación de Riesgos	Riesgos Existentes: Check List	¿Previo el embarque se hace un conteo físico de la mercadería?	

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Ineficiente control del inventario				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p>El ineficiente control de inventario se conceptúa como: La situación bajo la cual la empresa no conoce de la aplicación correcta de sistemas, procedimientos y factores que permitan mejorar la gestión de una de las cuentas de mayor significación como lo son los inventarios, lo que ocasiona un mal manejo de los recursos de la empresa y por lo tanto pérdidas ya que del eficiente manejo de este elemento proceden las utilidades para la empresa.</p>	Evaluación de Riesgos	Valoración del Riesgo= Parámetros de Escala para medir el Nivel de Exposición del Riesgo: Alto, Medio, Bajo.	¿Las adquisiciones de mercadería están amparadas con la debida evidencia documental que respalde a la empresa?	Encuesta al Personal Administrativo y Operativo Cuestionario 1 (ver Anexo 4)
			¿Se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato?	
	Respuesta al Riesgo	Porcentaje de Controles aplicados = Controles Aplicados/ Total de Procesos que requieren controles	¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?	
			¿Conoce si existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario?	
			¿Las medidas de seguridad y las instalaciones proporcionan un resguardo oportuno y conservación del inventario?	

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Ineficiente control del inventario				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p>El ineficiente control de inventario se conceptúa como: La situación bajo la cual la empresa no conoce de la aplicación correcta de sistemas, procedimientos y factores que permitan mejorar la gestión de una de las cuentas de mayor significación como lo son los inventarios, lo que ocasiona un mal manejo de los recursos de la empresa y por lo tanto pérdidas ya que del eficiente manejo de este elemento proceden las utilidades para la empresa.</p>	Actividades de Control	Porcentaje de Cumplimiento de Actividades de Control= Actividades de Control Aplicadas/ Total de Actividades de Control	<p>¿Cómo considera usted el período de almacenamiento de inventarios?</p> <hr/> <p>¿Se manejan adecuadamente las kárdex para el control de inventarios?</p>	Encuesta al Personal Administrativo y Operativo Cuestionario 1 (ver Anexo 4)
	Información y Comunicación	Nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros. Información Comunicada con Éxito/ Total de Información	¿Existen informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones?	
	Monitoreo	Porcentaje de Aplicación de Política= Políticas aplicadas/Total de Políticas Propuestas	¿Cree que utilizando un sistema de control de inventario se puede mejorar la rentabilidad de la empresa?	

**TABLA2.**Operacionalización de la Variable Independiente  
Fuente: Investigación de Campo Importadora Ashley Adamaris (2013)  
Elaborado por: Diana Velasteguí (2013)

### 3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Disminución de la Rentabilidad				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La disminución de la rentabilidad se conceptúa como: La situación en la que la empresa obtiene un rendimiento ineficiente de sus capitales en un período determinado.</p> <p>Es decir no se logra la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las bajas utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la mala utilización de las inversiones.</p> <p>La disminución de la rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que no se movilizan con eficiencia los medios, materiales, humanos y financieros y como consecuencia no se pueden obtener los resultados esperados.</p>	Rentabilidad Económica	$ROA = \frac{\text{Beneficio Económico}}{\text{Activo Total}}$	¿Cree que utilizando un sistema de control de inventario se puede mejorar la rentabilidad de la empresa?	Encuesta al Gerente con Cuestionario 1 (ver Anexo 4)
	Rentabilidad de la Inversión	$ROI = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$	¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa es la adecuada?	
	Rentabilidad Financiera	$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto Después de Impuestos}}{\text{Fondos Propios}}$	¿Cómo calificaría la rentabilidad global de la empresa?	
			¿El capital amortizado en inventarios incide en la rentabilidad de la empresa?	

**TABLA3.** Operacionalización de la Variable Dependiente  
Fuente: Investigación de Campo Importadora Ashley Adamaris (2013)  
Elaborado por: Diana Velasteguí (2013)

### 3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Luis Herrera E. y otros (2002) “La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información” (p.174).

#### 3.5.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido para su desarrollo, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**-La presente investigación se realizó a personas que laboran en la Importadora Ashley Adamaris aplicando una encuesta al Personal Administrativo y Operativo.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Para el desarrollo de la investigación se utilizó un cuestionario de encuesta que consta de 25 preguntas dirigidas al personal administrativo y operativo.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** El instrumento que se elaboró para el desarrollo de la presente investigación es el cuestionario.

De acuerdo con Galo Naranjo L. (2004) “El cuestionario es un instrumento con una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio” (p.132).

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Las personas que de una u otra forma aportan al cumplimiento de los objetivos de la presente investigación son: Dra. Cecilia Toscano: Tutora; Colaboradores: Velvis Urrutia y Marilin Rojas.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** En la tabla siguiente se detalla los procedimientos que fueron necesarios e indispensables para el cumplimiento y la aplicación de los instrumentos a utilizarse.

**TABLA4. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta	<i>¿Cómo?</i> El cuestionario de encuesta se la aplicará personalmente al personal administrativo y operativo utilizando el método inductivo.
	<i>¿Dónde?</i> Se lo aplicara dentro de la Importadora Ashley Adamaris.
	<i>¿Cuándo?</i> Se llevará a cabo el día Jueves 22 de agosto del 2013.

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

El método inductivo según André Lalandé (1944) es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Esto supone que tras una primera etapa de observación y análisis de los hechos, se deriva una hipótesis que soluciona el problema (p.84).

### 3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.6.1. Plan de procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida.
- Repetición de la recolección.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

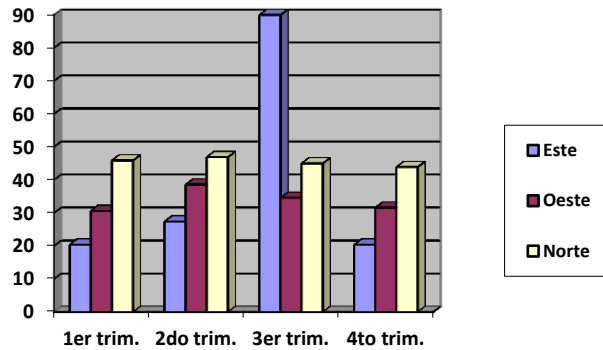
**TABLA5. Cuantificación de resultados**

PREGUNTAS	Si	No	TOTALES
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

- **Representaciones gráficas.**



**GRÁFICO 4. Representación gráfica de resultados**

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### 3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.**
- **Interpretación de los resultados.**
- **Comprobación de hipótesis.** Según Palacin Fernández (2006) el método estadístico es el Chi Cuadrado. La prueba  $\chi^2$  permite determinar si dos variables cualitativas están o no asociadas. Si al final del estudio concluimos que las variables no están relacionadas podremos decir con un determinado nivel de confianza, previamente fijado, que ambas son independientes (p.210).



- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

**TABLA6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Evaluar el control interno aplicado en el ciclo de inventarios, para la detección de fortalezas y debilidades.		
Analizar las causas para que la rentabilidad se vea afectada por el ineficiente manejo de los inventarios.		
Diseñar un sistema de control interno de inventarios con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris.		

Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se realizó la investigación de campo con un cuestionario de encuesta, a los quince trabajadores de la Importadora Ashley Adamaris que integran el personal administrativo y operativo.

El cuestionario consta de veinticinco preguntas que serán presentadas en una hoja cada una.

Cada hoja estará dividida en tres secciones para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos una vez que se realizó la tabulación de los resultados del cuestionario de encuesta.

La primera sección de la hoja contendrá una tabla que incluirá la tabulación de los resultados en la primera columna con sus respectivas opciones, la segunda columna contiene el porcentaje de la respectiva pregunta.

La segunda sección contendrá un gráfico estadístico en el que se ilustrará de mejor manera el resultado obtenido por medio de la tabulación en la tabla.

La tercera y última sección la conformará la lectura de datos que es la interpretación del gráfico estadístico y de la tabla que se realizaron en las dos primeras secciones que facilitarán la comprensión de los resultados obtenidos.

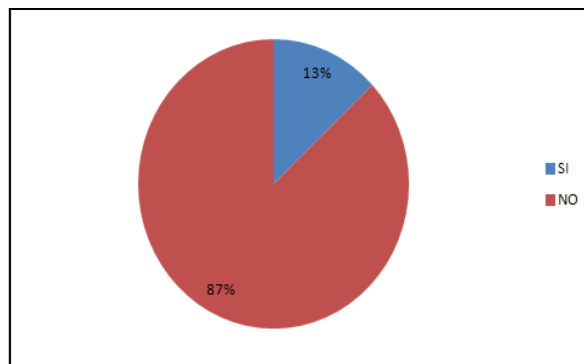
**Pregunta 1.** ¿Cree usted que existen políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario?

**TABLA7. Existencia de políticas, normas o procedimientos claramente definidos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 5. Existencia de políticas, normas o procedimientos claramente definidos**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de la población el 87% que corresponde a 13 personas contestó que no existen políticas, normas y procedimientos claramente definidos para controlar el inventario y un 13% correspondiente a 2 personas afirman que si existen.

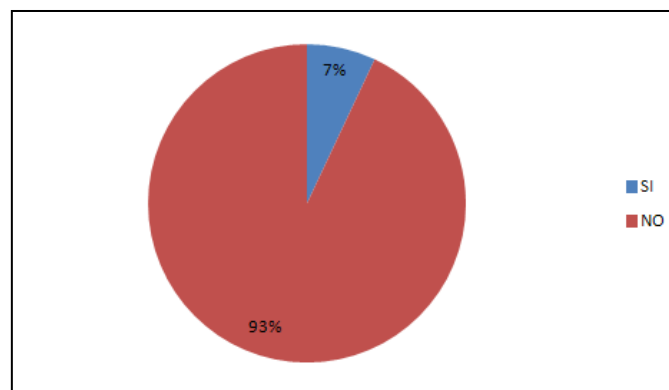
**Pregunta 2.** ¿Existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario?

**TABLA8. Separación adecuada de funciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 6. Separación adecuada de funciones**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

El 93% del personal que corresponde a 14 personas contestó que no existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario y el 7% correspondiente a una persona afirman que si existe una separación adecuada.

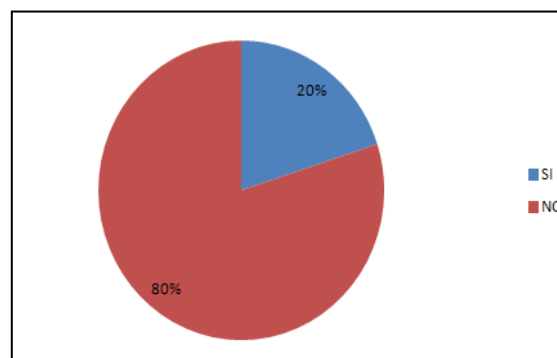
**Pregunta 3.** ¿Existen políticas claras y definidas sobre importaciones?

**TABLA9.** Existencia de políticas claras y definidas sobre importaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 7.** Existencia de políticas claras y definidas sobre importaciones

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

**Análisis**

Según la encuesta el 80% que corresponde a 12 personas contestó que no existen políticas claras y definidas sobre importaciones y un 20% correspondiente a 3 personas afirman que si existen.

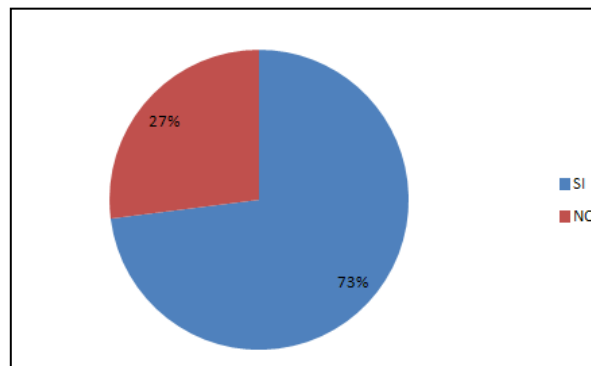
**Pregunta 4.** ¿Conoce si el registro contable sobre las importaciones es oportuno y confiable?

**TABLA10. Registro oportuno y confiable de importaciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 8. Registro oportuno y confiable de importaciones**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

El 73% de la población que corresponde a 11 personas manifiesta que el registro contable de las importaciones es oportuno y confiable, mientras que cuatro personas que corresponden al 27% manifiesta que no lo es.

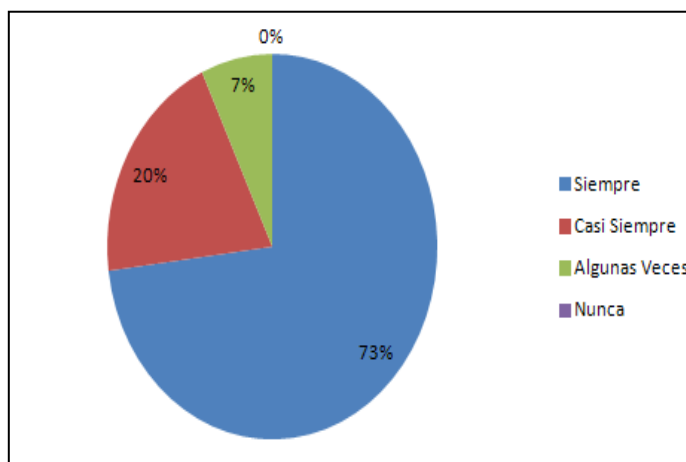
**Pregunta 5.** ¿Las adquisiciones de mercadería están amparadas con la debida evidencia documental que respalde a la empresa?

**TABLA11. Adquisiciones de mercadería con evidencia documental**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	11	73%
<b>Casi Siempre</b>	3	20%
<b>Algunas Veces</b>	1	7%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 9. Adquisiciones de mercadería con evidencia documental**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

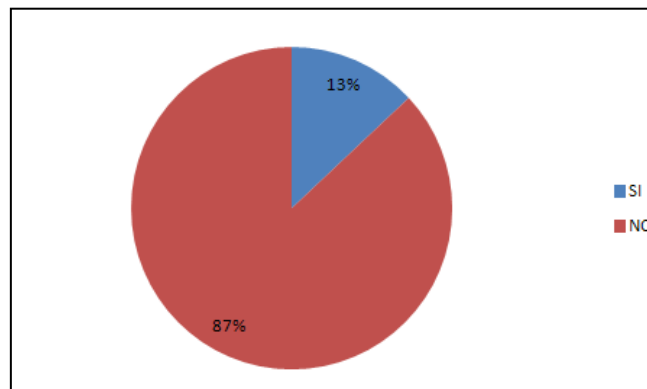
Del total de encuestados el 73% manifiesta que Siempre las adquisiciones de mercadería están amparadas con la debida evidencia documental, el 20% contestó que Casi Siempre y el 7% que Algunas Veces.

**Pregunta 6.** ¿Los documentos que respaldan la adquisición de mercadería (importaciones) facilitan la contabilización?

**TABLA12. Documentos de respaldo facilitan la contabilización**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)  
Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 10. Documentos de respaldo facilitan la contabilización**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)  
Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Dos personas lo que equivale al 13% percibe que los documentos que respaldan la adquisición de mercadería facilitan la contabilización, mientras que trece personas equivalente al 87% manifiestan que no la facilitan.



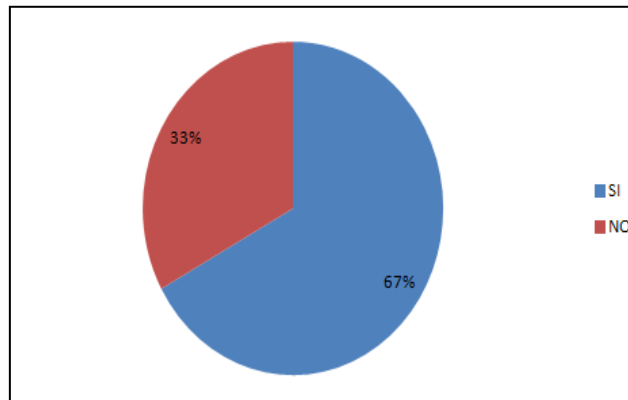
**Pregunta 7.** ¿Se manejan adecuadamente las kárdex para el control de inventarios?

**TABLA13. Manejo de kárdex**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO11. Manejo de kárdex**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de encuestados el 67% afirma que se maneja adecuadamente las kárdex para controlar el inventario y el 33% afirma que no se manejan adecuadamente.

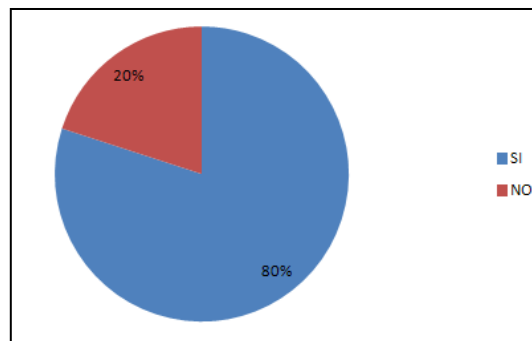
**Pregunta 8.** ¿Conoce si existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario?

**TABLA14. Conocimiento de faltantes, pérdidas o mermas de inventario**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 12. Conocimiento de faltantes, pérdidas o mermas de inventario**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

**Análisis**

Del total de personas investigadas el 80% que corresponde a 12 personas conoce de la existencia de faltantes, pérdidas o mermas de inventario, mientras que el 20% desconoce de su existencia.

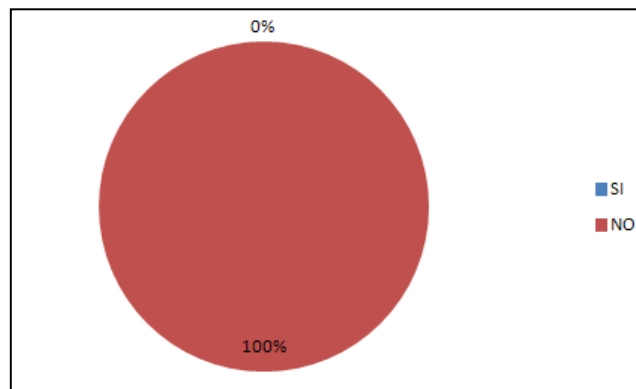
**Pregunta 9.** ¿Se dan de baja los inventarios cuando estos están obsoletos o tienen poca rotación?

**TABLA15. Baja de inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 13. Baja de inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Con la recolección de datos se conoce que el 100% correspondiente a las 15 personas encuestadas manifiesta que no se realizan bajas de inventarios cuando estos se encuentran obsoletos o tienen poca rotación.

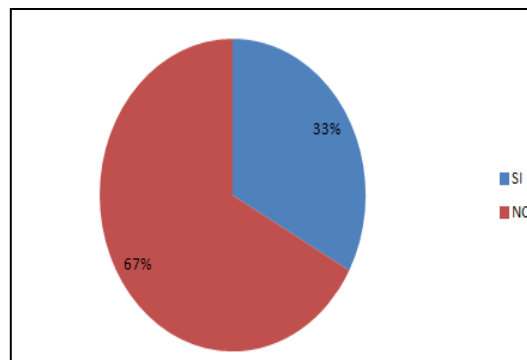
**Pregunta 10.** ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?

**TABLA16. Almacenamiento ordenado y sistemático de las existencias**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 14. Almacenamiento ordenado y sistemático de las existencias**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

De las 15 personas que fueron objeto de estudio, el 33% responde que si se almacenan las existencias de manera ordenada y sistemática, mientras que el 67% correspondiente a 10 personas menciona que no.

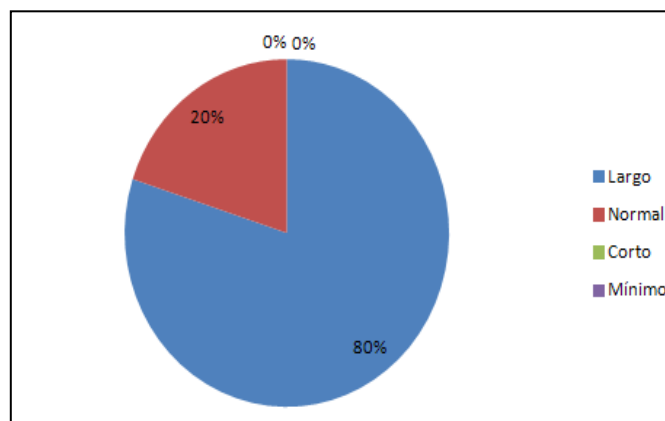
**Pregunta 11.** ¿Cómo considera usted el período de almacenamiento de inventarios?

**TABLA17. Período de almacenamiento de inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Largo	12	80%
Normal	3	20%
Corto	0	0%
Mínimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 15. Período de almacenamiento de inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Con la recolección de la información se encontró que el 80% equivalente a 12 personas consideran que el período de almacenamiento de los inventarios es largo, el 20% es decir 3 personas consideran que es normal, mientras que ninguna considera que es corto o mínimo.

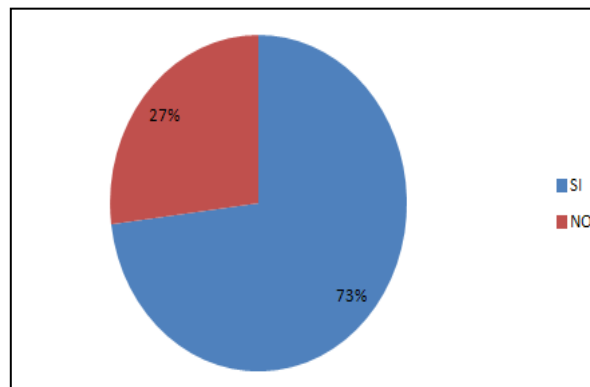
**Pregunta 12.** ¿Las medidas de seguridad y las instalaciones proporcionan un resguardo oportuno del inventario?

**TABLA18. Resguardo oportuno de los inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73%
No	4	27%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 16. Resguardo oportuno de los inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de la población el 87% que corresponde a 13 personas contestó que no existen políticas, normas y procedimientos claramente definidos para controlar el inventario y apenas un 13% correspondiente a 2 personas afirman que si existen.

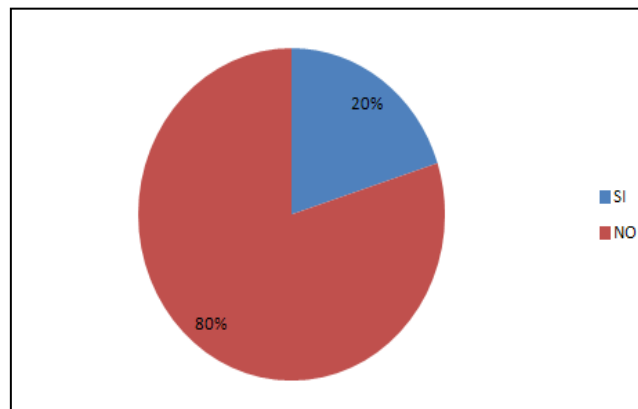
**Pregunta 13.** ¿Previo al embarque se hace un conteo físico de la mercadería?

**TABLA19. Conteo físico de la mercadería**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 17. Conteo físico de la mercadería**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 20%, es decir las 3 personas confirma que si se realiza un conteo físico de la mercadería previo al embarque y el 80% manifiesta que no se realiza el conteo de la mercadería previo al embarque.

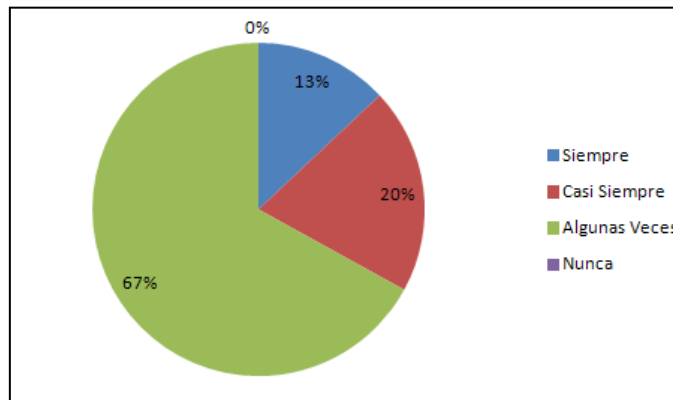
**Pregunta 14.** ¿Se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato?

**TABLA20. Registro de salidas de inventario con documentos de respaldo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	13%
Casi Siempre	3	20%
Algunas Veces	10	67%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 18. Registro de salidas de inventario con documentos de respaldo**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

De acuerdo a la investigación el 13% que corresponde a 2 personas contestó que las salidas del inventario están siempre amparadas con un documento de respaldo y previa autorización de un jefe inmediato, el 20% mencionó que casi siempre, el 67% contestó que algunas veces y ninguna persona manifestó que nunca.



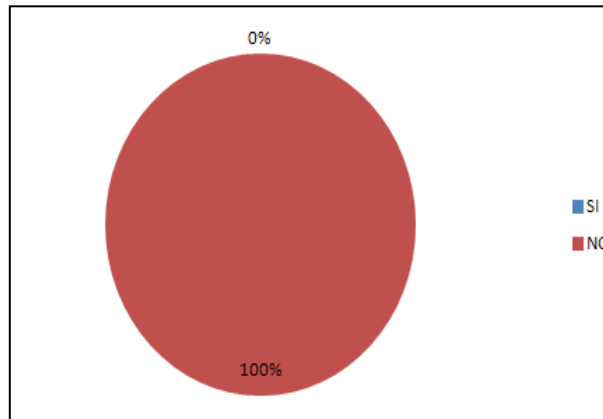
**Pregunta 15.** ¿Existen informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones?

**TABLA21.**Existencia de informes periódicos del manejo y control de inventarios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 19.**Existencia de informes periódicos del manejo y control de inventarios

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

De las 15 personas que fueron objeto de estudio, todas es decir el 100% contestaron que no existen informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones.

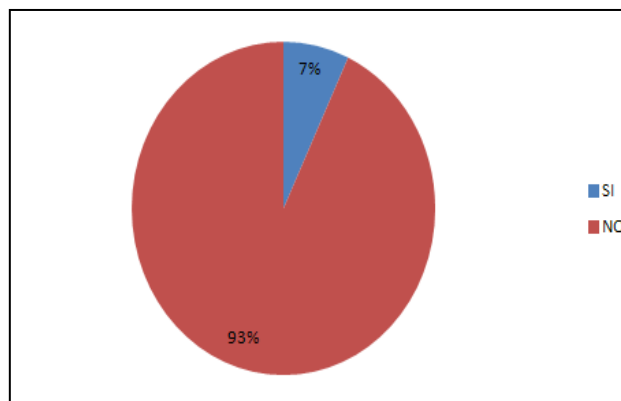
**Pregunta 16.** ¿Se realiza conteos físicos periódicos de los inventarios?

**TABLA22. Conteo físico periódico de los inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 20. Conteo físico periódico de los inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 7% que corresponde a 1 persona contestó que si se realizan conteos físicos periódicos del inventario y el 93% conformado por catorce personas respondieron que no se realizan.

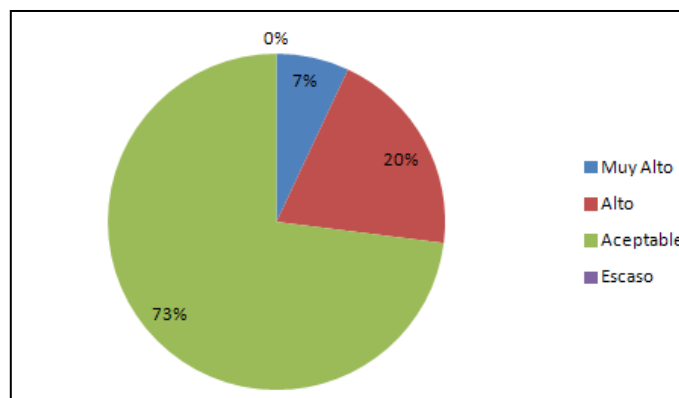
**Pregunta 17.** ¿Qué magnitud tiene el costo financiero (costo financiero es una retribución se debe pagar como consecuencia de la necesidad de contar con fondos para mantener en el tiempo activos que permitan el funcionamiento operativo de la compañía) de mantener inventarios?

**TABLA23. Costo financiero de mantener inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	1	7%
Alto	3	20%
Aceptable	11	73%
Escaso	0	0%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 21. Costo financiero de mantener inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### Análisis

Una persona equivalente al 7% que corresponde a una persona contestó que el costo financiero de mantener inventarios es muy alto, el 20% respondió que es alto, un 73% conformado por 11 personas consideran que es aceptable, para ninguna persona es escaso el costo financiero.

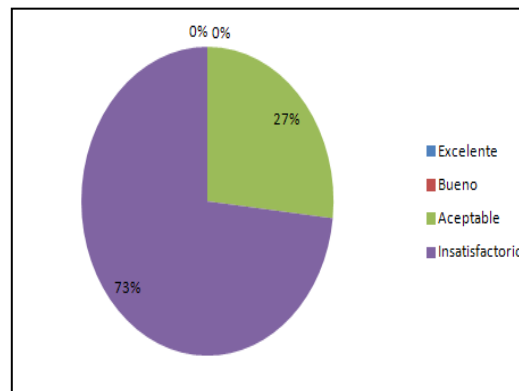
**Pregunta 18.** ¿Qué apreciación tiene acerca del control interno del ciclo de inventarios dentro de la empresa?

**TABLA24. Control Interno del Ciclo de Inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Aceptable	4	27%
Insatisfactorio	11	73%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 22. Control Interno del Ciclo de Inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 27% correspondiente a 4 personas contesta que el control interno del ciclo de inventarios es aceptable, el 73% compuesto por once personas manifestaron que es insatisfactorio, ninguna persona responde que es excelente o bueno.

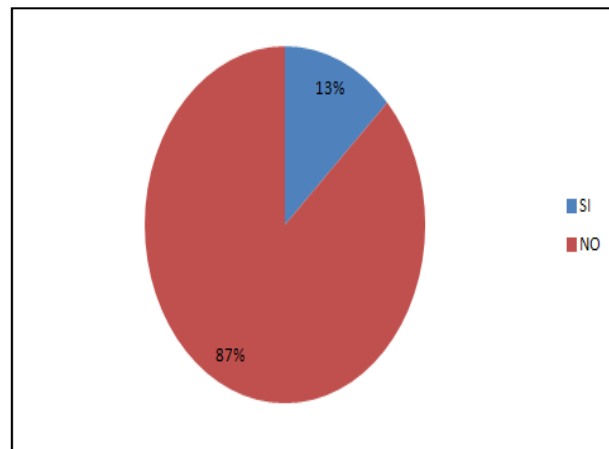
**Pregunta 19.** ¿Las políticas actuales considera que favorecen a un adecuado control interno del ciclo de inventarios?

**TABLA25. Políticas actuales benefician un adecuado control interno**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 23. Políticas actuales benefician un adecuado control interno**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

De un total de 15 personas encuestadas, el 13% que corresponde a 2 personas contesta que las políticas actuales favorecen a un adecuado control interno del ciclo de inventarios y el 87% que lo integran 13 personas mencionan que no favorecen.

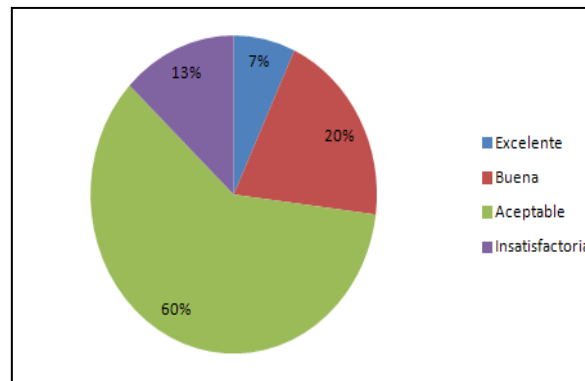
**Pregunta 20.** ¿Cómo calificaría la rentabilidad global (rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o ganancia) de la empresa?

**TABLA26. Rentabilidad Global de la Empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	7%
Buena	3	20%
Aceptable	9	60%
Insatisfactoria	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 24. Rentabilidad Global de la Empresa**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### Análisis

Los datos recolectados por medio de la encuesta nos revelan que una persona es decir el 7% cree que la rentabilidad global de la empresa es excelente, el 20% percibe que es buena, el 60% que es aceptable y el 13% mencionan que es insatisfactoria.

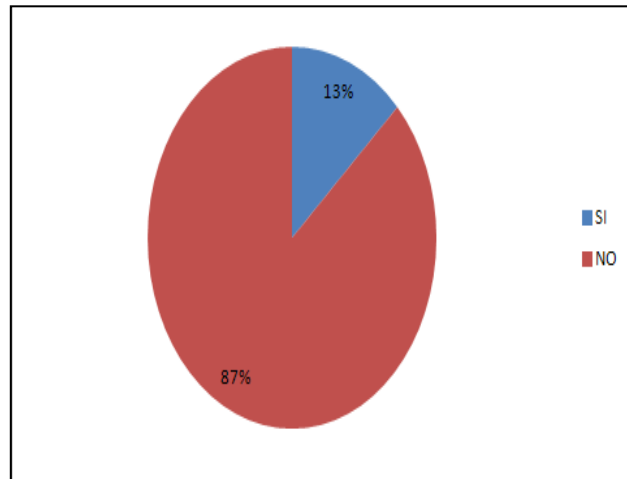
**Pregunta 21.** ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa es la adecuada?

**TABLA27. Rentabilidad adecuada para la empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 25. Rentabilidad adecuada para la empresa**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 13% opina que la rentabilidad obtenida si es la adecuada mientras que el 87% que corresponde a 13 personas percibe que no es la adecuada.

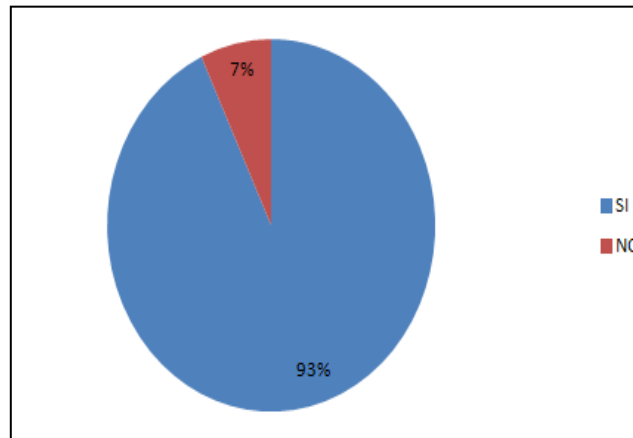
**Pregunta 22.** ¿El capital amortizado en inventarios (La operación de amortización de capital tiene por objeto a amortización de una deuda mediante la entrega de una sucesión de pagos escalonados en el tiempo) incide en la rentabilidad de la empresa?

**TABLA28. Capital amortizado incide en la rentabilidad**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 26. Capital amortizado incide en la rentabilidad**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Del total de la población el 93% manifiesta que el capital amortizado en inventarios incide en la rentabilidad y el 7% es decir apenas una persona cree que no afecta la rentabilidad.



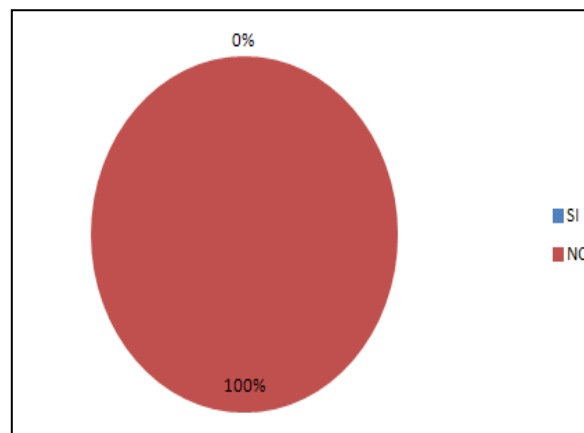
**Pregunta 23.** ¿La empresa maneja índices de rotación de inventarios (el índice de rotación de inventarios es un índice que mide la velocidad con que se mueven las mercaderías a través de la empresa)?

**TABLA29. Manejo de índices de rotación de inventarios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 27. Manejo de índices de rotación de inventarios**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

Con los datos recolectados, el 100% es decir las 15 personas encuestadas manifiestan que no se manejan índices de rotación de inventarios.

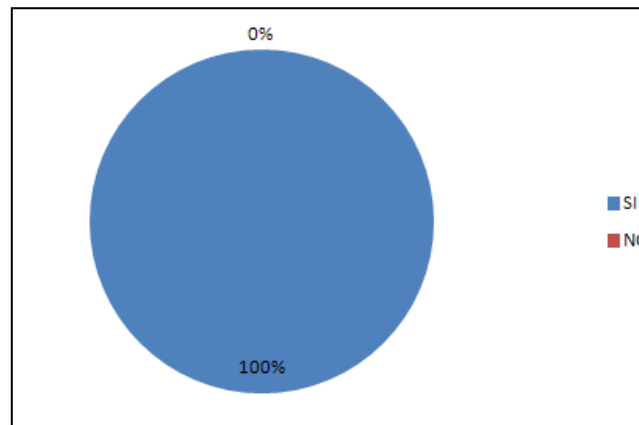
**Pregunta 24.** ¿El indicador de entregas a tiempo de inventarios (que es un indicador que controla la cantidad de pedidos entregados a tiempo) incide en la rentabilidad?

**TABLA30. Indicador de entregas a tiempo incide en la rentabilidad**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 28. Indicador de entregas a tiempo incide en la rentabilidad**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

El 100% de las personas investigadas creen que el indicador de entregas a tiempo de inventarios incide en la rentabilidad.

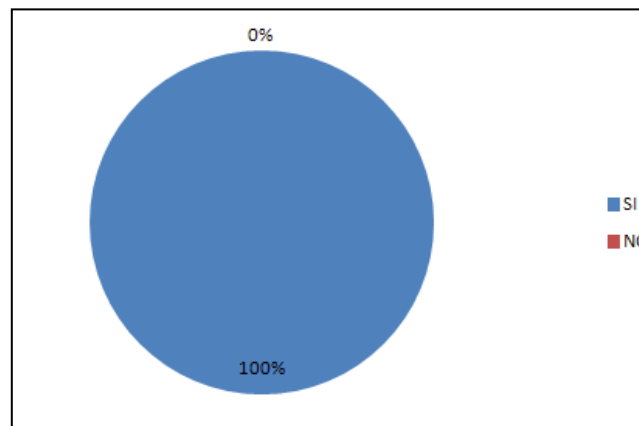
**Pregunta 25.** ¿Cree que utilizando un sistema de control de inventario se puede mejorar la rentabilidad de la empresa?

**TABLA31. Sistema de control de inventario mejora la rentabilidad**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**GRÁFICO 29. Sistema de control de inventario mejora la rentabilidad**

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### **Análisis**

El total de la población es decir las 15 personas están de acuerdo en que un sistema de control interno de inventario puede mejorar la rentabilidad.

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN ADICIONAL

De acuerdo a datos proporcionados por Marilin Rojas Auxiliar Contable de la Importadora Ashley Adamaris, para determinar la rentabilidad del año 2012 se aplicó el Indicador de la Rentabilidad denominado Margen Operacional de Utilidad, dando como resultado una rentabilidad del 34,88%. A continuación se indica su cálculo:

### Año 2012 Rentabilidad

**Margen Operacional de Utilidad = Utilidad Operacional/ Ventas Netas**

**Margen Operacional de Utilidad = 85.000,00/255.000,00 = 33,33%**

Para el año 2013 que es objeto de estudio, se aplica el mismo indicador con la finalidad de establecer comparaciones que permitan analizar la evolución de la rentabilidad. A continuación se aplica el Margen Operacional de Utilidad:

### Año 2013 Rentabilidad

**Margen Operacional de Utilidad = Utilidad Operacional/ Ventas Netas**

**Margen Operacional de Utilidad = 73.000,00/245.000,00 = 29,80%**

**Interpretación:** Podemos observar que la compañía para el año 2012 generó un margen operacional de utilidad del 33,33%, y para el año 2013 de 29,80%; por lo anterior evidenciamos un decrecimiento de la utilidad en 3,53% principalmente originado por la disminución de las ventas y el aumento de los costos de venta en el año 2013.

Las falencias encontradas que afectaron a la rentabilidad en el año 2013 fueron:

- El ineficiente manejo de una cuenta tan representativa e importante como lo es el inventario para la Importadora Ashley Adamaris generó pérdida de tiempo y recursos lo que afectó la rentabilidad.
- La empresa no realizó una planificación antes de adquirir las mercaderías, existiendo un porcentaje mayor de mercadería con baja rotación que ocasionó disminución de las ventas, de la utilidad y por lo tanto de la rentabilidad.
- Se invirtió mucho dinero en mercadería que la empresa mantiene aún en bodega, debido a que no tuvo la acogida esperada de sus clientes. Esto generó altos costos en sus compras que aún no se ven compensadas en su utilidad debido a las bajas ventas.
- La deficiencia de su control interno al no aplicar políticas, controles y procedimientos que procuren un adecuado y oportuno manejo de sus inventarios.
- El no limitar las funciones ocasionó pérdida de tiempo y de recursos, debido a que se generó confusiones y duplicidad de funciones del personal de la empresa.
- El no poseer reportes mensuales de los movimientos del inventario, ocasionó que no haya una gestión oportuna de los recursos, generando disminución de las ventas.

## **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

A la pregunta 1, la mayoría del personal de la empresa manifiesta que no existen políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario, en consecuencia, existe un inadecuado desempeño en las funciones de cada uno de los empleados y un mal manejo de los recursos. Se determina que el cumplimiento de las políticas es vital para la ejecución eficiente de las operaciones de cada uno de los cargos.

A la pregunta 2, no existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario. Esto provoca desorganización en la ejecución de las actividades, que al no estar limitadas, generan duplicidad de funciones, por consiguiente, confusión, pérdida de tiempo y recursos.

A la pregunta 3, tomando en cuenta que la actividad principal de la empresa es la importación, el no contar con políticas claras y definidas sobre importaciones como lo afirma la mayoría del personal le afecta considerablemente, por lo tanto, la ausencia de estos procedimientos ocasionarían la omisión de pasos indispensables que aseguren y proporcionen los lineamientos necesarios para llevar a cabo y manejar con eficiencia las importaciones.

A la pregunta 4, el registro contable sobre importaciones es oportuno y confiable según la mayoría del personal, sin embargo, un porcentaje menor manifiesta que no lo es, por consiguiente, se debería prestar mayor atención y cuidado especial en el manejo de todos y cada uno de los documentos que respaldan cada una de las importaciones con la finalidad de registrarlos oportunamente para que refleje un saldo fiable.

A la pregunta 5, según la mayoría del personal las adquisiciones de mercadería siempre están amparadas con la debida evidencia documental que respalde a la empresa, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que manifiesta que casi siempre o solo algunas veces se cuenta con tal evidencia. Esto genera un desfase entre las existencias físicas y las cantidades registradas contablemente, corriendo el riesgo de no vender mercadería que estando en bodega, y que al no contar con un documento de respaldo no se ha registrado contablemente.

A la pregunta 6, los documentos que respaldan la adquisición de mercadería no facilitan la contabilización. Esto se debe a que no existe una codificación adecuada que detalle cada uno de los artículos con sus respectivas características, generando malestar en el personal ya que le toma demasiado tiempo codificarlos debido a la magnitud y variedad de artículos, lo que retrasa la ejecución del resto de actividades de curso normal de la empresa.

A la pregunta 7, existe un adecuado manejo de las kárdex para controlar el inventario de acuerdo a la mayoría del personal, sin embargo, existe aunque en un porcentaje menor falencias en la utilización de las mismas, debido únicamente a que los vendedores confunden con frecuencia códigos, registran incorrectamente el número de cantidades despachadas, en efecto, no ponen más atención y cuidado en su trabajo.

A la pregunta 8, la existencia de faltantes, pérdidas o mermas de inventario es conocida por la mayoría del personal. Esto se debe a la cantidad, variedad y diminuto tamaño de la mayoría de los artículos que manipulan a diario. Además, el espacio reducido de sus bodegas impide una distribución adecuada del inventario, lo que ocasiona que se de por perdida mercadería, que aún estando en bodega y por no poder encontrarla, no se destine para la venta.

A la pregunta 9, la empresa no da de baja los inventarios. Esto perjudica a la empresa debido a los altos costos de mantenimiento que estos representan y al espacio físico que ocupan. Además, al ser considerable la cantidad de inventario que debería darse de baja y al no hacerlo, genera para la empresa un incremento del Anticipo de Impuesto a la Renta lo que afecta sus utilidades y por lo tanto a su rentabilidad.

A la pregunta 10, las existencias no se almacenan de una manera ordenada y sistemática según la mayoría del personal. Esto debido a la falta de espacio, de personal y de tiempo. El personal manifiesta que el orden es momentáneo, debido a la rapidez con la que deben despachar los pedidos y a las múltiples funciones que desempeña cada trabajador. La empresa se ve perjudicada debido a la dificultad y la demora con la que los empleados encuentran los artículos, por consiguiente, existe descontento por parte de los clientes y por lo tanto disminución en las ventas.

A la pregunta 11, el período de almacenamiento de inventarios es considerado largo por casi todo el personal y por unos pocos normal. Esto quiere decir que, la empresa debe prestar mayor atención en la ubicación correcta y en el espacio físico apropiado que resguarde los inventarios. Evitando de esta manera su deterioro, tomando en cuenta que se encontrarán por un largo período en bodega y que deben estar en excelentes condiciones hasta ser despachados.

A la pregunta 12, las medidas de seguridad y las instalaciones proporcionan de acuerdo a la mayoría del personal un resguardo oportuno del inventario, la existencia de cámaras de seguridad, candados, y otras medidas garantizan una adecuada protección, sin embargo, en un porcentaje menor se considera que estas medidas se deben mejorar debido al alto grado de inseguridad y delincuencia existente en la actualidad.



A la pregunta 13, la mayoría del personal menciona que no se realiza un conteo físico de la mercadería previo a su embarque, lo que genera que existan falencias al momento en que se despacha la mercadería, esto perjudica a la empresa ya que los pedidos no se entregan con éxito, por lo que existe descontento por parte de los clientes.

A la pregunta 14, las salidas del inventario solo algunas veces se registran haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato, lo que ocasiona que los registros contables no estén al día y no reflejen la realidad de la empresa, lo que dificulta la toma de decisiones.

A la pregunta 15, no se generan informes periódicos del manejo y control de inventarios, lo que impide la toma de decisiones respecto a los artículos, la ubicación, las existencias mínimas y máximas, en efecto, no se tiene ningún sustento en base al cual el gerente o la persona correspondiente pueda disponer el mejor destino y manejo del inventario.

A la pregunta 16, según la mayoría del personal no se realiza conteos físicos periódicos de inventario. Esto perjudica a la empresa ya que desconoce con exactitud el número de existencias reales que posee en bodega, por consiguiente, se genera problemas al cierre del ejercicio fiscal, ya que para efecto del balance contable debe determinarse con exactitud el número correcto de las existencias.

A la pregunta 17, el costo financiero de mantener inventarios en la empresa es aceptable, debido a que a pesar de la magnitud de la mercadería y al amplio espacio físico e inversión económica que requiere su almacenamiento, el gerente propietario reduce estos costos mediante la utilización de espacio físico que posee en su casa, para almacenar gran parte de la mercadería.

A la pregunta 18, el control interno del ciclo de inventarios de acuerdo a la mayoría del personal se considera Insatisfactorio y en un porcentaje menor Aceptable. Esto quiere decir que existen muchas falencias en los procedimientos que se realizan para controlar el inventario y que se carece de lineamientos tales como lo proporciona el modelo COSO ERM, que facilite y mejore cada una de las actividades que un adecuado y eficiente control interno debe poseer.

A la pregunta 19, las políticas actuales que posee la empresa no favorecen un adecuado control interno, debido a que no se encuentran por escrito, no se han difundido adecuadamente entre todo el personal y no están claras ni definidas para que se las puedan acatar.

A la pregunta 20, para la mayoría del personal la rentabilidad está calificada como Aceptable, lo que quiere decir que deben aplicarse procedimientos y políticas encaminadas a fortalecer el control interno del ciclo de inventarios, para manejar con eficiencia los inventarios, incrementar las ventas y lograr una rentabilidad excelente.

A la pregunta 21, la rentabilidad obtenida por la empresa de acuerdo a la mayoría del personal no es la adecuada. El personal está consciente que existen muchas falencias al momento de ejecutar las actividades, esto sumado al hecho de que no cuentan con un manual de funciones ni políticas claras, les dificulta manejar adecuadamente el inventario, por lo tanto, disminuye la rentabilidad.

A la pregunta 22, la mayoría del personal coincide en que un capital amortizado en inventarios incide en la rentabilidad, debido a que de acuerdo a los balances este rubro refleja una cantidad significativa con la que la empresa no puede contar y que impide obtener una rentabilidad mayor.

A la pregunta 23, la empresa en su totalidad no maneja índices de rotación de inventarios, esto ocasiona que el inventario no pueda venderse con facilidad, continúe ocupando un espacio físico y en muchos de los casos se vuelva obsoleto, o se deteriore porque no pudo ser rotado a tiempo, lo que ocasiona pérdidas para la empresa y disminución de la rentabilidad.

A la pregunta 24, la mayoría del personal coincide en que el indicador de entregas a tiempo de inventarios incide en la rentabilidad, ya que mientras más pronto se despache los pedidos y las entregas a los clientes se realicen de manera eficiente, incrementarán las ventas y el negocio será más rentable.

A la pregunta 25, de acuerdo a la opinión de todo el personal por medio de la utilización de un sistema de control interno de inventario se puede mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que mediante la aplicación del modelo COSO ERM que permite mantener un ambiente interno, establecer objetivos, identificar eventos, evaluar riesgos, generar una respuesta a los riesgos, propone actividades de control, informa y mantiene la comunicación en todos los niveles de la organización y monitorea la efectividad de cada uno de sus componentes.

#### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada se procedió a verificarla con la utilización de una herramienta estadística del Chi Cuadrado que según Palacin Fernández (2006) es una prueba que permite determinar si dos variables cualitativas están o no asociadas (p.210).

#### 4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis.

Para el cálculo de la verificación se toma en cuenta dos variables de la hipótesis ya planteada.

#### Hipótesis.

El ineficiente control del ciclo de inventario influye en la disminución de la rentabilidad en la Importadora Ashley Adamaris.

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

**Variable Independiente:** El ineficiente control del ciclo de inventario.

**Variable Dependiente:** Disminución de la rentabilidad.

#### a) Modelo Lógico

**H<sub>o</sub>.** El ineficiente control del ciclo de inventario, **no** influye en la rentabilidad en la Importadora Ashley Adamaris.

**H<sub>i</sub>.** El ineficiente control del ciclo de inventario influye en la rentabilidad en la Importadora Ashley Adamaris.

#### b) Modelo Matemático

$$H_o = O = E \iff O - E = O$$

$$H_a = O \neq E \iff E \neq O$$

#### 4.3.1 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%  $\alpha=0.05$

$$\alpha= 0.05$$

### 4.3.2 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO.

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

**Fórmula:**

$$g l = (c-1) (h-1)$$

g l = Grado de libertad

c = Columna de la tabla

h = Hileras de la tabla

$$g l = (c-1) (h-1)$$

$$g l = ( 4-1) (2-1 )$$

$$g l = (3) (1)$$

$$g l = 3$$

### 4.3.3 ESTADÍSTICO DE PRUEBA

#### PRUEBA DEL CHI CUADRADO.

$$x^2 = \Sigma \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

**Simbología:**

$X^2$  = Chi cuadrado.

$\Sigma$  = sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados.

$$Fe = \frac{(TC)(TF)}{TM}$$

**Simbología:**

**Fe** = Frecuencia esperada

**TC** = Total de columnas

**TF** = Total de filas

**TM** = Total de muestra

#### 4.3.3.1 Tabla de frecuencias

##### Pregunta Nº 18

¿Qué apreciación tiene acerca del control interno del ciclo de inventarios dentro de la empresa?

##### Pregunta Nº 20

¿Cómo calificaría la rentabilidad global de la empresa?

#### 4.3.3.2 Frecuencias esperadas y observadas

TABLA32. Frecuencia Observada

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	INSATISFACTORIA	TOTAL
Control interno del ciclo de inventarios	0	0	4	11	15
Rentabilidad	1	3	9	2	15
<b>TOTAL</b>	1	3	13	13	30

Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)  
Elaborado por: Diana Velasteguí

TABLA33. Frecuencia Esperada

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	INSATISFACTORIA	TOTAL
Control interno del ciclo de inventarios	0.50	1.5	6.5	6.5	15
Rentabilidad	0.50	1.5	6.5	6.5	15
<b>TOTAL</b>	1	3	13	13	30

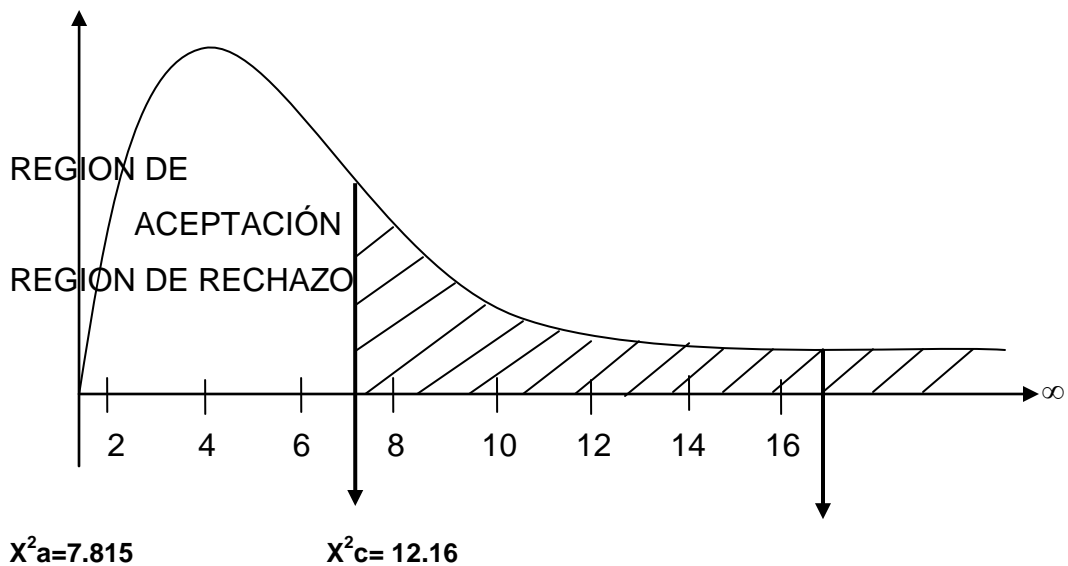
Fuente: Investigación de campo, 2013 (Encuesta)  
Elaborado por: Diana Velasteguí

**TABLA34. Chi Cuadrado Calculado**

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
				E
0	0,5	-0,50	0,25	0,50
0	1,5	-1,50	2,25	1,50
4	6,5	-2,50	6,25	0,96
11	6,5	4,50	20,25	3,12
1	0,5	0,50	0,25	0,50
3	1,5	1,50	2,25	1,50
9	6,5	2,50	6,25	0,96
2	6,5	-4,50	20,25	3,12
			$\chi^2_c =$	12,16

#### 4.3.3.4 Verificación de la hipótesis

##### 4.3.3.4.1 Zona de aceptación o rechazo



**GRÁFICO 30.** Zona de aceptación o rechazo  
Elaborado por Diana Velasteguí

#### 4.3.3.4.2 Tabla de Verificación del Chi Cuadrado

TABLA35. Verificación del Chi Cuadrado

G.L.	NIVELES				
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
G.L.	0.995	0.99	0.975	0.95	0.9
3	12.838	11.345	9.348	<u>7.815</u>	6.251

#### 4.3.4 Regla de Decisión

##### Condición

Si  $x^2c \geq x^2\alpha$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

$12.16 \geq 7,815$  Cumple con la condición

#### 4.3.5 Conclusión

Según con los cálculos obtenidos del chi-cuadrado del nivel de significancia frente al chi- cuadrado tabulado, se tiene el siguiente análisis  $x^2c \geq x^2\alpha$   $\implies 12.16 \geq 7,815$ ; por lo tanto cumple con la condición entonces se acepta la hipótesis alterna  $H_a$  y se rechaza la nula  $H_o$ , es decir, se confirma que “El ineficiente control del ciclo de inventario influye en la rentabilidad en la Importadora Ashley Adamaris”.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

- Se detectó que no existen políticas, normas o procedimientos claramente definidos que permitan controlar el inventario de manera razonable, la separación de las funciones de los empleados es ineficiente, lo que genera confusión en el personal, se detecta duplicidad de funciones y pérdida tanto de tiempo como de recursos en las actividades que componen el ciclo de los inventarios.

El gerente es el que toma todas las decisiones respecto a lo que se debería o no importar, realiza las importaciones en base a su intuición, esto implica un riesgo para el negocio, pues no se ha seguido un proceso que asegure que se está tomando la mejor decisión. La administración de la empresa descuida en gran medida aspecto de control y desconoce la relevancia del registro contable y su incidencia en la rentabilidad.

La codificación del inventario toma demasiado tiempo, debido a que no existe un detalle minucioso de cada uno de los artículos de acuerdo a su descripción y con su respectivo código, esto retrasa las actividades del curso normal de la empresa.

Se detecta diferencias significativas entre las existencias físicas y el registro contable, lo que genera faltantes o pérdidas del inventario, esto se debe muchas veces al descuido del personal sobretodo de los vendedores que registran mal los códigos de los artículos que despachan, o no respaldan las salidas del inventario con la documentación debida, esto ocasiona que el registro contable este desactualizado.

- Existe una variación de la rentabilidad como se menciona en el párrafo anterior debido a la aplicación de procedimientos inadecuados en el ciclo de inventarios que no permite desarrollar con eficiencia el despacho de los mismos.

La empresa no cuenta con informes detallados y periódicos de existencias lo que le impide conocer el estado y la rotación que tiene cada uno de los artículos. Existen productos obsoletos o deteriorados que incrementan su cuenta de inventario lo que incide en el cálculo del Anticipo de Impuesto a la Renta y por tanto afecta su rentabilidad.

- La empresa no posee un control interno del ciclo de los inventarios eficiente, esto no le permite lograr una gestión adecuada y acorde a sus necesidades, ocasionando pérdida de tiempo y recursos que se ven notablemente afectados en su rentabilidad.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Diseñar políticas, controles y procedimientos que brinden un grado de seguridad razonable en la ejecución de las actividades de la empresa, logren eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera. Estructurar un manual de funciones adecuado en base al cumplimiento de las leyes y normas aplicables, teniendo en cuenta el número de personal, la complejidad y exactitud que requiere un control interno oportuno y eficiente del ciclo de inventarios.

Sugerir al gerente la utilización de políticas de codificación que ahorre tiempo al personal, proporcione un detalle minucioso de las características de cada uno de los artículos importados, optimice la adquisición de nuevas existencias y genere de manera rápida y precisa información real para efectos contables.

Generar informes periódicos del manejo y control del inventario que sirvan de base para la toma de decisiones en lo relacionado con la baja de inventario, los que deben rotarse más, los que tienen mayor rotación, la ubicación, las existencias máximas y mínimas para asegurar un adecuado control del inventario.

- Aplicar el método COSO ERM que es un Sistema de Control de Inventarios que permite mantener un ambiente interno, establecer objetivos, identificar eventos, evaluar riesgos, generar una respuesta a los riesgos, además propone actividades de control, informa y mantiene la comunicación en todos los niveles de la organización y monitorea la efectividad de cada uno de sus componentes.

Esto permitirá identificar, analizar y administrar los riesgos existentes en el Sistema de Control Interno que al ser detectados en las diferentes actividades serán comunicados para adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Socializar con el gerente y el personal de la empresa, el Sistema de Control Interno al Ciclo de los Inventarios con sus políticas, procedimientos, normas y leyes a seguir para llevar a cabo de manera eficiente las actividades de la empresa.

- Diseñar un sistema de control interno al ciclo de inventarios con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Título:** Diseño de un sistema de control interno al ciclo de inventarios con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris.
- **Institución Ejecutora:** Importadora Ashley Adamaris.
- **Beneficiarios:** Personal Administrativo y Operativo de la Importadora Ashley Adamaris.
- **Ubicación:** Según el RUC de la empresa (Ver Anexo 2 y 3). La Importadora Ashley Adamaris se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón San Pedro de Pelileo, Parroquia Pelileo, Calle Eplicachima S/N, Intersección Padre Chacón Referencia Junto a la Imprenta Asergrafic.
- **Tiempo Estimado para la Ejecución:**

**Inicio:** Septiembre 2013

**Fin:** Diciembre 2013

- **Equipo Técnico Responsable:**

Sr. Velvis Urrutia	Gerente	180315839-1
Ing. Gloria Campos	Contadora	180287448-7
Ing. Marilyn Rojas	Aux. Contable	180389896-2
Ing. Gabriela Morales	Vendedora	180505426-7
Srta. Fernanda Morales	Vendedora	180424771-4
Ing. Alexandra Rojas	Vendedora	180307896-3
Srta. Dorys Rojas	Vendedora	180305891-2
Sra. Mariela Campos	Vendedora	180387865-5
Sr. Luis Solís	Vendedor	180478562-8

Sra. Jéssica Campos	Cajera	180486865-3
Sra. María Pérez	Cajera	180579562-1
Srta. Mayra López	Cajera	180329561-8
Sra. Patricia Ríos	Bodeguera	180422563-6
Sr. Edison Campos	Bodeguero	180304420-1
Sr. José Rojas	Bodeguero	180312563-7
Dra. Cecilia Toscano	Tutora	
Diana Velasteguí	Investigadora	180462537-2

**Costo:** El costo de la propuesta es de \$ 600,00

## 6.2. ANTECEDENTES

En todas las empresas comerciales se debe tener un adecuado control interno de inventarios. El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos.

El control interno al ciclo de inventarios es indispensable, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. A medida que los inventarios se mueven a través de la compañía, es necesario que existan controles adecuados tanto sobre su movimiento físico como sus costos relacionados.

Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes, tales como la venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad, todo con el propósito de obtener mayores utilidades.

El control interno al ciclo de inventarios es de importancia para la estructura administrativa y contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

El control interno al ciclo de inventarios que posee la empresa es ineficiente, lo que ha ocasionado variaciones en la rentabilidad, para mejorarla se debería implementar políticas y procedimientos que brinden un grado de seguridad razonable en la ejecución de las actividades de la empresa, logren eficiencia y eficacia de las operaciones y fiabilidad de la información financiera mediante la utilización del método COSO ERM.

Algunas importadoras de artículos de bazar en el Ecuador comparten los mismos problemas, debido a que no han implementado un sistema de control interno eficiente que optimice tiempo y recursos en las actividades que componen el ciclo de sus inventarios y permita generar información confiable y oportuna.

La dificultad radica en la extensa variedad de productos que distribuyen, los cuales no son codificados ni registrados de manera oportuna, lo que ocasiona pérdida tanto de tiempo como de recursos, se descuida el aspecto contable, los procedimientos y políticas adecuadas que salvaguarden de mejor manera el inventario son desconocidos por parte de la administración, con la ayuda de los cambios administrativos y la utilización de métodos apropiados es posible diseñar procedimientos que aseguren manejar con eficiencia cada una de las actividades que componen el ciclo de los inventarios.

Se conoce que en la Importadora Ashley Adamaris, la rentabilidad no es la esperada por parte de los miembros administrativos y operativos de la empresa, no existen políticas, normas o procedimientos definidos para controlar el inventario, existe duplicidad de funciones, descuido por parte de

la administración acerca del control y relevancia del registro contable, demora en la codificación, ausencia de informes detallados y periódicos de las existencias, despacho inapropiado del inventario.

Por estas razones es necesario aplicar el método COSO ERM para diseñar un sistema de control interno al ciclo de los inventarios, ya que a través de sus ocho componentes mantiene un ambiente interno, establece objetivos, identifica eventos, evalúa riesgos, genera una respuesta a los riesgos, propone actividades de control, informa y mantiene la comunicación en todos los niveles de la organización y monitorea la efectividad de cada uno de sus componentes.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El interés para el desarrollo de la presente propuesta se fundamenta en la implementación de un sistema de control interno en el ciclo de inventarios, que contenga procedimientos que analicen el ambiente interno, establezcan objetivos, identifiquen eventos, evalúen riesgos, generen una respuesta a los riesgos, propongan actividades de control, informen y mantengan la comunicación en todos los niveles de la organización y monitoreen la efectividad de cada uno de sus componentes, de esta manera mejorará la satisfacción del cliente, se incrementarán las ventas y por ende la situación económica de la empresa originará una mejor rentabilidad.

Diseñar un sistema de control interno al ciclo de los inventarios y los beneficios que proporcionan a la empresa es de vital importancia, porque proporciona a la administración lineamientos indispensables para que se pueda adoptar medidas correctivas y se controle eficientemente las operaciones inherentes al ciclo de inventarios, haciendo un uso adecuado tanto de tiempo como de recursos, para de esta manera satisfacer los requerimientos del cliente, mejorar sus ventas e incrementar su rentabilidad.



Es importante por cuanto, la propuesta persigue promover un nivel alto en el crecimiento económico de la empresa y en la sociedad. Tomando como referente que toda empresa sea esta grande o pequeña debe tomar consciencia acerca de los procedimientos, políticas y controles contables que deben aplicarse para que el desarrollo de todas las actividades se efectúen correctamente.

Es novedosa, porque se cuenta con un mecanismo eficiente para mantener un adecuado y estricto control de inventarios, que facilite y mejore la toma de decisiones por parte de la gerencia, proporcione una mayor satisfacción de los clientes al innovar su servicio y por lo tanto tenga una mayor participación en el mercado.

Es factible porque contribuye el crecimiento social, económico, y empresarial. Con la generación de mayores ingresos al fisco por el incremento de los impuestos, un apoyo fundamental al sector textil con la provisión oportuna de materiales y la creación de fuentes de trabajo.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno para el ciclo de inventarios con la finalidad de incidir de manera positiva en la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris, mediante la aplicación del modelo COSO ERM.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar información relevante de la empresa que aporte a la investigación.

- Determinar políticas, controles y procedimientos que permitan incidir positivamente en la rentabilidad.
- Establecer indicadores de medición y monitoreo para los procesos que forman parte del ciclo de los inventarios.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

La propuesta es viable porque las leyes ecuatorianas promueven la implementación de un adecuado control del inventario, entre ellas en la LORTI y la legislación laboral.

### **Socio-Cultural**

Las empresas necesitan de un adecuado control interno que les permita cumplir eficientemente con todas sus actividades.

En la actualidad muchas empresas comerciales en especial las que manejan una extensa variedad y cantidad de artículos descuidan este aspecto lo que genera gran confusión y desorden en la ejecución de sus procesos.

Esto puede mejorarse mediante la debida capacitación, motivación a los empleados que laboran en la empresa, y la implementación de reglas y políticas claras como parte del sistema de control.

### **Tecnológica**

La empresa cuenta con herramientas tecnológicas que le permiten cumplir con sus actividades cotidianas, mediante la aplicación de un adecuado control interno se podría optimizar y aprovechar al máximo esta tecnología incrementando los beneficios económicos de la organización.

## **Organización**

Existe el apoyo por parte del gerente de la Importadora Ashley Adamaris y la predisposición de todos los miembros de la organización para adoptar medidas y cambios necesarios, para que los procedimientos inherentes al control interno del inventario se efectúen con eficiencia.

## **Ambiental**

Es factible la propuesta debido a que con el sistema de control interno la empresa reforzara su compromiso con los sistemas de gestión medio ambiental actuando de manera responsable, mediante la utilización eficiente de los recursos dando un cuidado y destino oportuno a los artículos deteriorados u obsoletos.

## **Económico**

Es viable la propuesta, porque la inversión que representa la implementación de un sistema de control interno es muy beneficiosa para la empresa, ya que mediante la aplicación de nuevos procesos y mejoramiento de los ya existentes se optimizará tiempo y recursos, esto permitirá que la organización incremente sus ventas, mejore sus utilidades y por lo tanto exista una variación significativa favorable para la empresa.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA**

Definición de Control Interno según Walter B. Meigs (1983) es un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones.

Meigs no hace referencia sobre donde está la responsabilidad del cumplimiento de este conjunto de medidas, que claro está, es responsabilidad de todos y cada uno de las personas que laboren en la entidad, desde cada dirigente hasta el trabajador más simple (p.432).

Principios y Objetivos del Control Interno según Abraham Perdomo (2004) son los siguientes:

Los Principios del Control interno son cinco:

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación, es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

Objetivos del Control Interno:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, entre otros (p.3-4).

Importancia de los inventarios según Carlos Vidal (2005) el control de inventarios es uno de los temas más complejos y apasionantes en Logística. Es muy común escuchar a los administradores, gerentes y analistas de Logística afirmar que uno de sus principales problemas a los que se deben enfrentar es la administración de los inventarios.

Lo interesante de este problema es que ocurre prácticamente en cualquier empresa del sector industrial, comercial o de servicios, las cuales administran, de una u otra forma, materias primas, componentes, repuestos, insumos y/o productos terminados, los cuales mantienen en inventario en mayor o menor grado. Las causas fundamentales para la necesidad del mantenimiento de inventarios en cualquier empresa son las fluctuaciones aleatorias de la demanda y de los tiempos de reposición ('Lead Times'). Los inventarios también surgen del desfase que existe entre la demanda de los consumidores y la producción o suministro de dichos productos.

Se puede, sin embargo, atenuar estas causas mediante una o más de las siguientes estrategias:

- La obtención de información precisa y en tiempo real sobre la demanda en el punto de consumo. A mayor información disponible oportunamente, la planeación será mucho más fácil y eficaz.
- La consolidación de centros de distribución y bodegas para aumentar los volúmenes de demanda por instalación, ya que más altos volúmenes de demanda conducen generalmente a menores niveles de variabilidad de la misma.
- La estandarización de productos para evitar el mantenimiento de inventarios de una gran diversidad de ítems que sólo difieren en aspectos menores de forma, color y condición. Las características finales del producto pueden ser implementadas en el momento de recibir las órdenes de los clientes. (Principio de posposición de forma)

- El mejoramiento de los sistemas de pronósticos de demanda a través de técnicas estadísticas de reconocida eficacia.
- El mejoramiento de alianzas y de sistemas de comunicación con proveedores y clientes para la reducción de Lead Times.
- La emisión de órdenes conjuntas para diversos grupos de ítems con el objeto de balancear su inventario y la consolidación de despachos desde (hacia) diversas localidades, a través de técnicas como el 'cross-docking'. (Principio de posposición de tiempo)
- La reducción de demoras y Lead Times a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, incluyendo los tiempos de tránsito en los sistemas de transporte. Debido a que las causas que generan la necesidad de mantener inventarios no pueden ser eliminadas totalmente, la mejor alternativa es aplicar sistemas óptimos de gestión y control para responder a dichas causas (p.1-2).

Elementos del Control Interno de los Inventarios según Edgar Tovar (2005) son:

1. Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
2. Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.
3. Procure que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.

4. Establezca un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Las mercancías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
5. Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
6. Trate de responsabilizar al Jefe de Almacén de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas. También deberá responsabilizarle de no mezclar los inventarios de propiedad de la compañía con las mercancías recibidas en consignación o en depósito.
7. Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
8. Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
9. Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
10. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
11. Comprar el inventario en cantidades económicas.
12. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
13. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
14. Involucrar al personal en el control de los materiales: concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

15. Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.
16. Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
17. Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
18. Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
19. Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables.
20. Cuando el sistema de registro y control de los inventarios, no esté integrado computacionalmente con el contable, debe efectuarse diariamente, el cuadro en valores, entre los datos de los movimientos reportados por el almacén y los registrados por contabilidad.
21. Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
22. El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
23. Todo documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
24. Los registros de inventario no pueden operarse por personal del almacén, ni estos, tener acceso a los mismos.
25. Cantidad Mínima: Es importante determinar la cantidad mínima de existencia de un artículo para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
26. Cantidad Máxima: La cantidad máxima, será la que, sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa. No obstante, pueden concurrir ciertas circunstancias para que, en un época determinada, se aumente la cantidad máxima.



27. Solicitud de Compras: La persona encargada de llevar los registros que controlan los inventarios, al observar que algún artículo está llegando al límite mínimo de existencias, cubrirá una solicitud de compras y se le enviara al Jefe de Almacén. Este le devolverá una copia debidamente firmada para su correspondiente archivo y comprobara la cantidad física de existencia real, la cual anotara en la solicitud de compras. De esta forma chequearemos si los registros contables cuadran con la existencia real.
28. Entrada de mercancías: El Jefe de almacén deberá saber la fecha aproximada en que llegaran los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento. Al llegar las mercancías las pasara, contará o medirá, según los casos, y pasara al departamento de compras el informe de recepción de mercancías. Este departamento comprobara si los datos suministrados en el informe están de acuerdo con la factura enviada por el proveedor; si hay conformidad entre ambos dará su aprobación a la factura y la pasara al departamento de contabilidad el cual añadirá al importe de la factura, todos los gastos de compras cargables a la misma y hallara el costo unitario por artículo.
29. Cantidades reservadas: En algunas oportunidades, se realizan ciertas clases de ventas que, por razones de contratos, temporadas, etc., no son servidas de inmediato o bien quedan a disposición del cliente el cual indicara la fecha en que debemos enviárselas. En estos casos, aunque la mercancía no haya salido del almacén, se dará de baja en nuestras disponibilidades. Es decir estarán en existencias pero no disponibles. El Departamento de ventas pasara información al encargado del registro de control de inventarios para que la operación sea anotada en la columna de cantidades reservadas y se modifique el saldo disponible. Al enviar las mercancías al cliente se registraran en la columna de salidas, pero aunque salen mercancías, no se modificara el saldo disponible, pues este ya fue regularizado al registrarse las cantidades reservadas.

30. Salida de mercancías del almacén: El control de salida de inventarios del almacén debe ser sumamente estricto. Las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.

Componentes del Control Interno con enfoque COSO ERM según José Lago (2005) son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

**Ambiente de Control:**

- Establece una Filosofía respecto de la Gestión de Riesgos.
- Reconocer que tanto eventos esperados como no esperados pueden ocurrir.
- Establece una Cultura del Riesgo en la Organización.
- Considera todos los otros aspectos sobre cómo las acciones de la Organización afectan esta Cultura del Riesgo (apetito, tolerancia, aversión al riesgo).

### **Establecimiento de Objetivos:**

- Se aplica cuando el Management considera la estrategia de riesgos en la formulación de los Objetivos.
- Formaliza el “apetito” al riesgo a nivel de entidad. Es una visión a alto nivel de cuanto riesgo están dispuestos a aceptar la Alta Dirección y el Board.
- Tolerancia al Riesgo es el nivel aceptable de variación respecto de los objetivos, y está alineado al “apetito” al riesgo. (Cuanticarlo).

### **Identificación de Eventos/Sucesos:**

- Distinguir Riesgos y Oportunidades:
- Riesgos: Sucesos que pueden tener un impacto negativo.
- Oportunidades: Eventos que pueden tener un impacto positivo.
- Identificar esos incidentes que pueden afectar la estrategia y el logro de los objetivos.
- Determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su perfil de riesgos.

### **Evaluación de Riesgos:**

- Tener en cuenta su importancia y comprender el alcance sobre cómo los eventos potenciales pueden impactar en los Objetivos.
- Evaluar los riesgos desde 2 perspectivas: Probabilidad e Impacto.
- Unidad de Medición: Normalmente es la misma que usamos para medir los objetivos relacionados.
- Emplear una combinación de las 2 metodologías de evaluación de riesgos: Cuantitativa y Cualitativa.
- Los horizontes de tiempos están relacionados con los horizontes de tiempo de los Objetivos.

**Respuesta al Riesgo:**

- Identificar y Evaluar las posibles respuestas al Riesgo: Transferir, Compartir, Reducir, Aceptar.
- Evaluar opciones en relación con:
- El “apetito” de riesgo de la Organización.
- La Relación Costo/Beneficio de cada potencial respuesta y,
- El Grado en que una respuesta reducirá el Impacto y/o la Probabilidad de ocurrencia.

**Actividades de Control:**

- Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta al riesgo, así como otras directivas de la entidad, son aplicadas.
- Existen a través de toda la Organización., a todos los niveles y en todas las funciones.
- Incluyen controles en los aplicativos y controles generales.

**Información y Comunicación:**

- La Información es necesaria en todos los niveles de una entidad para identificar, evaluar y responder al riesgo.
- El Management identifica, captura y comunica la información pertinente en un tiempo y una forma que permitan a la gente cumplir con sus responsabilidades.
- La Comunicación ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y a través de la Organización.

**Monitoreo:**

- Monitorear la efectividad en curso de los otros componentes del ERM, a través de:
- Actividades de Monitoreo durante el proceso.
- Evaluaciones por separado.
- Una combinación de ambas

## **6.7. MODELO OPERATIVO**

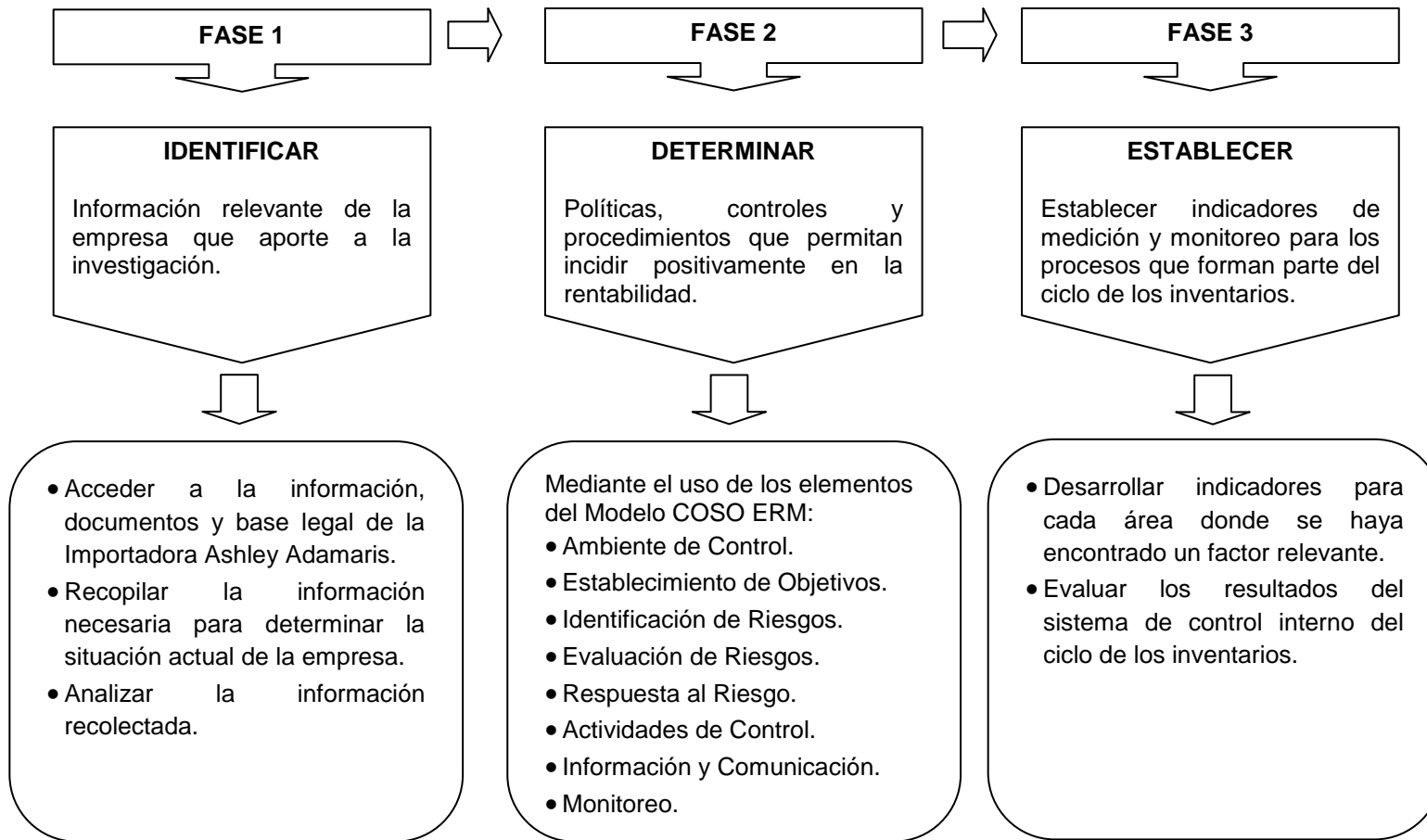
El crecimiento y desarrollo que ha tenido la Importadora Ashley Adamaris en los últimos años ha permitido que se desarrolle esta investigación, debido a que sus procedimientos, políticas y controles contables relacionados con el control del ciclo de los inventarios no han sido los más adecuados. Esto ha generado que las actividades que realiza la empresa no se efectúen con eficiencia ocasionando pérdida tanto de tiempo como de recursos.

Analizando la situación de la empresa ha sido factible realizar la presente propuesta, la misma que consiste en el diseño de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios basado en el Modelo COSO ERM, mediante la aplicación de este modelo se ayudará a la empresa a llevar un eficiente control interno del ciclo de inventarios que contempla un adecuado ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, comunicación en todos los niveles de la organización y monitoreo de la efectividad de cada uno de sus componentes.

La ejecución de las siguientes fases proporcionará una perspectiva del proceso de control del ciclo de inventarios para un diseño de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios y su impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

El diseño de un sistema de control interno del ciclo de los inventarios cumple las siguientes fases:

### 6.7.1. Fases de la Propuesta



**GRÁFICO 31.** Fases de la Propuesta  
Elaborado por: Diana Velasteguí (2013)

### **6.7.1.1. Identificar información relevante de la empresa que aporte a la investigación.**

#### **Reseña**

Importadora Ashley Adamaris fue creada en el año 2008 en el mes de diciembre por su propietario actual el señor Velvis Urrutia Delgado. La idea en sus inicios era solamente la compra y venta de materiales para la confección, pero con el fin de lograr nuevas oportunidades para la empresa se empezaron a realizar compras fuera del país. Es así como la empresa incursiona en la importación de materiales provenientes de China tales como: tela, hilos de coser y bordar, cierres, botones, remaches entre otros.

Sus precios bajos y calidad de los productos han sido durante más de cuatro años su carta de presentación y lo que ha logrado la aceptación de sus clientes. En la actualidad la empresa cuenta con la importadora matriz y dos locales comerciales como sucursales.

La empresa fue inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) desde el 2009 con el Número de RUC. 1803158391001. Su Representante Legal es el Sr. Velvis Olmein Urrutia Delgado, teniendo como actividad principal la venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general. Ofrece a la comunidad una amplia gama de botones, remaches, placas, hilos, cierres, etiquetas, fundas, elásticos que se ajustan a los requerimientos del cliente.

#### **Misión**

Ser una sólida empresa dedicada a importación y comercialización de materiales para la confección textil, ofertando a nuestros clientes diversidad, buena calidad, precios bajos y garantía total.

## **Visión**

Llegar a ser una de las empresas más reconocidas en el mercado Ecuatoriano llevando a cabo proyectos de expansión, esto gracias al incremento de la demanda y al reconocimiento de que va adquiriendo importadora Ashley Adamaris.

## **Objetivo General**

Importar y comercializar materiales para la confección textil a fin de satisfacer la demanda existente en la Provincia de Tungurahua.

## **Objetivos Específicos**

- Satisfacer la demanda de nuestros clientes.
- Mantener la vanguardia en calidad, precios y servicios.
- Desarrollar e integrar a los colaboradores de la empresa.
- Incrementar el volumen de venta mediante la diversidad de productos.

## **Instalaciones de la empresa**



Fuente: Investigación de campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí



## **Principales Productos**

La Importadora Ashley Adamaris dentro de la amplia gama de productos que comercializa, dispone de los siguientes productos:

- Botones
- Remaches
- Placas
- Hilos
- Cierres
- Etiquetas
- Fundas
- Elásticos
- Tela
- Tijeras

## **Organismos de Control**

La Importadora Ashley Adamaris está bajo el control de las siguientes entidades:

- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pelileo.
- Cuerpo de Bomberos.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

## **6.7.1.2. Determinar políticas, controles y procedimientos que permitan incidir positivamente en la rentabilidad.**

### **6.7.1.2.1 Ambiente de Control**

Es la base para el resto de componentes de la administración de riesgos, ya que provee estructura y disciplina. Mediante su aplicación en la Importadora Ashley Adamaris se pretende establecer una filosofía y un compromiso constante entre todos los miembros de la organización, tomando en cuenta que el personal está orientado a aplicar la política y realizar el procedimiento respectivo con responsabilidad y compromiso con la empresa. La Importadora Ashley Adamaris no ha establecido valores, principios y compromisos dentro de su organización, tampoco cuenta con una estructura organizacional adecuada, por esta razón y para mejorar su Ambiente de Control se proponen los siguientes:

#### **a) Valores Éticos**

La organización debe apoyar una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezcan los principios y prioridades de la entidad y un código de ética que proporcione una conexión entre la misión, visión, procedimientos, políticas y controles contables.

La implementación de los valores éticos es esencial, ya que gracias a ellos se logra una mejor convivencia dentro de la empresa, se promueve la justicia, el respeto, la tolerancia y se genera un ambiente laboral favorable.

- ♦ Responsabilidad
- ♦ Respeto
- ♦ Honestidad
- ♦ Ética y Talento Humano
- ♦ Confidencialidad
- ♦ Puntualidad

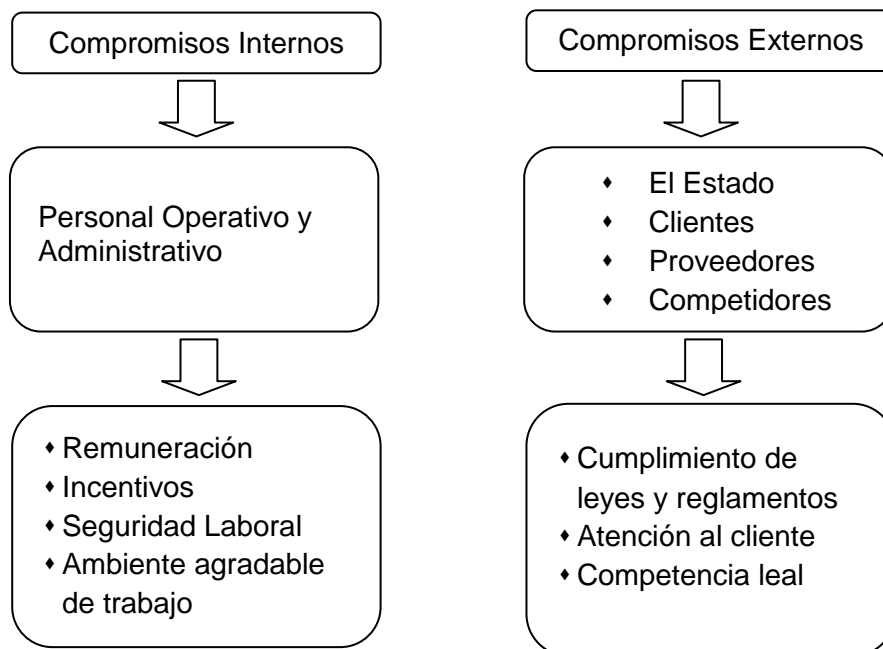
## b) Principios

Es primordial guiar la actuación de la empresa hacia el mejoramiento continuo, efectuando con transparencia cada uno de los procesos que involucran tanto el control interno del ciclo de los inventarios como todos los procesos en general que efectúa la empresa, la aplicación de estos principios ayudarán a la consecución de los objetivos, optimizarán tiempo y recursos.

- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Orientación al Cliente
- ♦ Compromiso con la calidad
- ♦ Mejoramiento continuo
- ♦ Eficiencia
- ♦ Transparencia

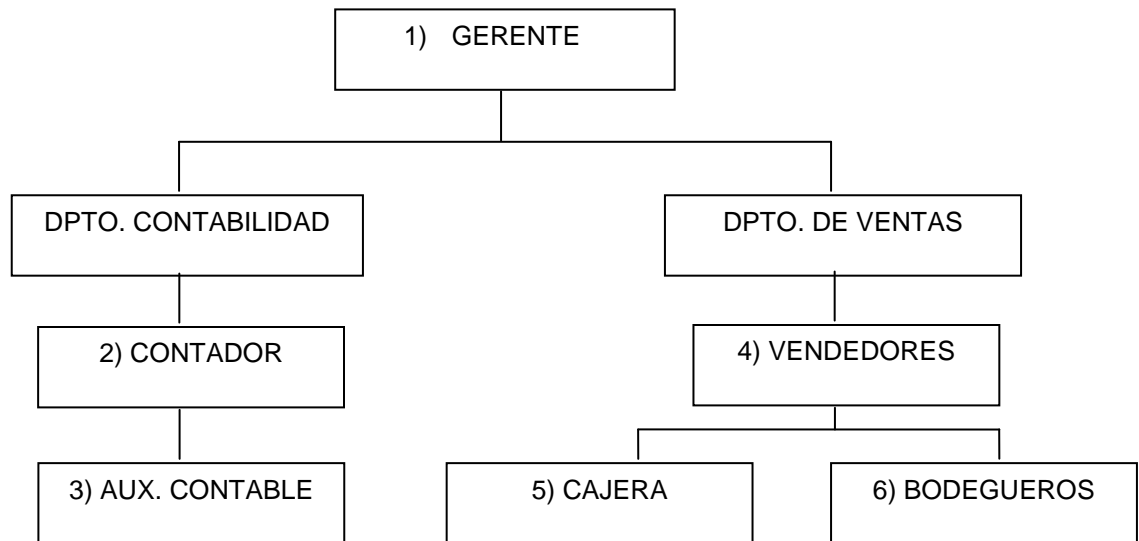
## c) Compromiso Institucional

La empresa debe preocuparse por cumplir con los compromisos institucionales tanto internos como externos adquiridos por el desarrollo de su actividad económica.



#### d) Estructura Organizacional

Debe estar diseñada de modo que permita satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa, por este motivo debe ser lo suficientemente flexible y dinámico de manera que tenga un alto grado de autonomía del personal en el desarrollo de sus tareas, procesos y en la toma de decisiones.



**GRÁFICO 32.** Estructura de la Importadora Ashley Adamaris  
Elaborado por: Diana Velasteguí

A continuación se detallan las funciones de cada uno de los cargos que forman parte del organigrama:

#### 1) GERENTE

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- Administrar las operaciones del almacén.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones, políticas y procedimientos de los diferentes departamentos.

- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Tomar decisiones fundamentales para el bienestar de la empresa.
- Autorizar los pagos y egresos respectivos.

## **2) CONTADOR**

- Organizar la contabilidad de acuerdo al sistema contable implantado en la empresa.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Recopilar, clasificar, analizar y registrar la información financiera.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con períodos anteriores.
- Elaborar los documentos para el pago de impuestos como: retenciones en la fuente a la renta y del IVA, entre otros.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias que corresponden en el tiempo que determine la Ley.
- Elaborar los estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

### **3) AUXILIAR CONTABLE**

- Registrar los asientos contables.
- Mantener actualizados los auxiliares contables.
- Hacer conciliaciones bancarias.
- Aplicar asientos de cierre.
- Emitir estados de cuenta de proveedores y conciliación de los mismos.
- Preparar las facturas, cálculos y órdenes de pago de proveedores locales y del exterior.
- Revisar las facturas contra inventario de mercadería.
- Atender consultas e inquietudes de proveedores.
- Asistir en la preparación de estados financieros.
- Revisar las facturas de proveedores contra recibos de mercadería.
- Archivar los comprobantes de diario. Ingresos-Egresos.

### **4) VENDEDOR**

- Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías.
- Volver a ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y refuerzo.
- Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.

- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.
- Actuar con iniciativa ante las exigencias o detalles de los clientes, logrando su satisfacción.
- Mantener el acomodo y adecuada presentación visual de la mercadería en los muebles, percheros, estantes, paredes, cajones, mesas.
- Agradecer al cliente su visita una vez que haya concluido la venta.

## **5) CAJERA**

- Atención al cliente en el momento de cobro.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Al efectuar devoluciones, cancelaciones o descuentos a los clientes deberá contar con la autorización del gerente.
- Realizar el corte de caja de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Conocer y apoyar los objetivos de ventas.
- Apoyar en la apertura y cierre de la Tienda.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo, durante y al finalizar el horario de trabajo.
- Revisar diariamente que la papelería (formato de control de venta manual, tinta para cojín, bouchers, notas de consumo, facturas y rollo de papel para impresora) sea suficiente para realizar sus funciones.
- Apoyar en el inventario físico de productos.

## 6) BODEGUERO

- Recepción de mercaderías que ingresan a bodega; registrando en el libro de recepción los siguientes datos:
  - Guía de despacho o Factura del proveedor.
  - Fecha de ingreso.
  - Nombre y detalle de artículos.
  - Firmar guía transportista.
  - Fecha de vencimiento.
- Organizar las facturas.
- Revisión de la mercadería que esté acordado con lo solicitado.
- Informar oportunamente los faltantes o mercancía averiada.
- Entregar mercaderías a ventas.
- Llevar un control diario de productos entregados y recibidos.
- Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho.
- Mantener limpia la bodega.
- Organizar movimiento interior del inventario.
- Revisar el adecuado almacenaje del inventario según su codificación.
- Custodia del inventario.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Al analizar y desarrollar el primer componente del Modelo COSO ERM, queda claro que el Ambiente de Control es la base del control interno del ciclo de los inventarios de la Importadora Ashley Adamaris porque va de la mano con las políticas, controles y procedimientos que al ser aplicados correctamente garantizan la consecución de los objetivos planteados por la organización.



### **6.7.1.3.2 Establecimiento de Objetivos**

La Importadora Ashley Adamaris no ha establecido Objetivos para el Proceso de Control Interno al Ciclo de los inventarios. Es primordial para la empresa establecer en amplios términos lo que desea alcanzar. Es importante que los objetivos estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma, y se debe considerar que tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impidan su consecución y adoptar las medidas necesarias para gestionar estos últimos. Se proponen los siguientes objetivos:

#### **Objetivos del Proceso de Control Interno al Ciclo de los Inventarios**

##### **Objetivos Estratégicos**

Aplicar el Sistema de Control Interno al Ciclo de los Inventarios propuesto para implementar políticas, controles y procedimientos que mejoren cada uno de los procesos, disminuyan los riesgos e incidan positivamente en la rentabilidad.

##### **Objetivos Relacionados**

##### **Objetivos de Operaciones**

- Aplicar políticas de codificación que ahorre tiempo al personal, proporcione un detalle minucioso de las características de cada uno de los artículos importados, optimice la adquisición de nuevas existencias y genere de manera rápida y precisa información real para efectos contables.

- Mantener un stock variado de productos de óptima calidad, que se ajuste a los requerimientos de los clientes, agilite e incremente las ventas, controlando constantemente el ingreso y despacho del inventario haciendo uso de documentos de respaldo, para asegurar coherencia entre las existencias y los registros contables.
- Socializar con el gerente y el personal de la empresa, el Sistema de Control Interno al Ciclo de los Inventarios con sus políticas, procedimientos, normas y leyes a seguir para llevar a cabo de manera eficiente las actividades de la empresa.
- Proporcionar un manual de funciones al personal que asegure el manejo eficiente de los recursos de la empresa.
- Proporcionar manual de políticas, normas y procedimientos al personal para que desarrolle eficientemente sus actividades.

### **Objetivos de Información**

- Generar informes periódicos del inventario que sirva de base para la toma de decisiones en lo relacionado con la baja de inventario, los que deben rotarse más, los que tienen mayor rotación, la ubicación, las existencias máximas y mínimas para asegurar un adecuado control del inventario.
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y de las operaciones financieras para poder examinar los resultados del negocio y poder tomar decisiones.
- Establecer un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de despacho para las ventas o entregadas a los clientes.

## **Objetivos de cumplimiento**

- Evaluar el cumplimiento a las políticas, controles y procedimientos que conllevan al desarrollo de un eficiente Control Interno del Ciclo de los Inventarios.
- Generar en todos los miembros de la organización una cultura de responsabilidad mediante el cumplimiento de los valores éticos, principios y compromisos que rigen la empresa.

## **Estrategias**

- Realizar controles permanentes del sistema de control interno al ciclo de los inventarios que se maneje en la empresa.
- Brindar a los empleados un ambiente laboral favorable y un trato justo, que los motive y les permita desempeñar con eficiencia sus actividades.

### **6.7.1.2.3 Identificación de Riesgos**

En la Importadora Ashley Adamaris utilizando técnicas y herramientas de apoyo para la identificación de riesgos y oportunidades se pudo identificar todos los posibles acontecimientos que afectan al logro de los objetivos.

En este caso el uso del Cuestionario de Encuesta, permitió la identificación de potenciales eventos generadores de riesgo en la Importadora Ashley Adamaris que nunca antes habían sido identificados, para lo que se diseñaron preguntas puntuales relacionadas con el control interno del ciclo de los inventarios, que fueron contestadas por el personal administrativo y operativo de la empresa, aportando los conocimientos e información relevante para los propósitos de la investigación.

**TABLA36. Identificación de Riesgos**

FACTOR	RIESGO
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia en la optimización del espacio físico para almacenar el inventario.</li> </ul>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario.</li> </ul>
<b>PROCESOS - CONTROL DE INVENTARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno del ciclo de inventarios insatisfactorio.</li> <li>• Falta de políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario.</li> <li>• No existen políticas claras y definidas sobre importaciones.</li> <li>• Existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario.</li> <li>• No se dan de baja los inventarios cuando estos están obsoletos o tienen poca rotación.</li> <li>• No se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática.</li> <li>• El período de almacenamiento de inventarios es demasiado largo.</li> <li>• Previo al embarque no se hace un conteo físico de la mercadería.</li> <li>• No se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato.</li> <li>• No se realizan conteos físicos periódicos de los inventarios.</li> <li>• El inventario no está codificado, identificado, organizado y planificado adecuadamente.</li> </ul>

<b>INFORMACIÓN CONTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contables inadecuados.</li> <li>• No se generan informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de la rentabilidad.</li> </ul>
<b>POLÍTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las políticas, normas o procedimientos en el control interno del ciclo de inventarios.</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas informáticos contables.</li> </ul>
<b>DEMANDA-CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia en el despacho de los inventarios.</li> <li>• Pérdida de clientes.</li> </ul>

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

#### **6.7.1.3.4 Evaluación de Riesgos**

Es importante mencionar que la organización al no haber identificado nunca los riesgos, no tenía idea de los múltiples beneficios que trae consigo su correcta evaluación. Al ser considerada la evaluación del riesgo, la gerencia de la Importadora Ashley Adamaris podrá identificar las consecuencias positivas y negativas que puede tener el aplicar un determinado procedimiento, lo que le ayudará a minimizar los problemas, dando solución a los inconvenientes que impiden el progreso de la empresa.

A continuación, a fin de identificar los puntos débiles se efectúa un análisis de los riesgos, utilizando el proceso de acuerdo al método COSO ERM, por lo que hemos considerado factores internos y externos a nivel de la organización. La ponderación de riesgos es la siguiente: De 1 a 2 el riesgo es Bajo, de 3 el riesgo es Medio, y de 4 y 5 el riesgo es Alto.

**TABLA37. Matriz de Riesgos**

<b>CONTROL MÉTODO COSO ERM</b>				
<b>PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS</b>		<b>VALOR</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>FACTOR</b>	<b>RIESGO</b>			
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia en la optimización del espacio físico para almacenar el inventario.</li> </ul>	2	Media	Medio
<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario.</li> </ul>	5	Alta	Alto
<b>PROCESOS - CONTROL DE INVENTARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno del ciclo de inventarios insatisfactorio.</li> </ul>	5	Alta	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario.</li> </ul>	5	Alta	Alto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen políticas claras y definidas sobre importaciones.</li> </ul>	5	Alta	Alto

<b>CONTROL MÉTODO COSO ERM</b>				
<b>PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS</b>		<b>VALOR</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>FACTOR</b>	<b>RIESGO</b>			
<b>PROCESOS - CONTROL DE INVENTARIO</b>	• Existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario.	5	Alta	Alto
	• No se dan de baja los inventarios cuando estos están obsoletos o tienen poca rotación.	3	Media	Media
	• No se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática.	3	Media	Media
	• El período de almacenamiento de inventarios es demasiado largo.	3	Media	Media
	• Previo al embarque no se hace un conteo físico de la mercadería.	5	Alta	Alto
	• No se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato.	5	Alta	Alto
	• No se realizan conteos físicos periódicos de los inventarios.	3	Media	Media
	• El inventario no está codificado, identificado, organizado y planificado adecuadamente.	4	Alta	Alto
<b>INFORMACIÓN CONTABLE</b>	• Registros contables inadecuados.	5	Alta	Alto

<b>CONTROL MÉTODO COSO ERM</b>				
<b>PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS</b>		<b>VALOR</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>FACTOR</b>	<b>RIESGO</b>			
<b>INFORMACIÓN CONTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se generan informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones.</li> </ul>	3	Media	Media
<b>ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de la rentabilidad.</li> </ul>	3	Media	Media
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en las políticas, normas o procedimientos en el control interno del ciclo de inventarios.</li> </ul>	4	Alta	Alto
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Errores en la utilización de los sistemas informáticos contables.</li> </ul>	3	Media	Media
<b>DEMANDA CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de clientes.</li> </ul>	5	Alta	Alto

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

<b>PUNTAJE</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
De 1 a 2	Baja	Bajo
De 3	Media	Medio
De 4 a 5	Alta	Alto



### 6.7.1.2.5 Respuesta a los Riesgos

Permite a la Importadora Ashley Adamaris identificar y evaluar posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad. Estas respuestas al riesgo no han sido desarrolladas antes en la entidad, por lo que se propone su aplicación.

**TABLA38. Respuesta a los Riesgos**

<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROL PROPUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia en la optimización del espacio físico para almacenar el inventario.</li> </ul>	Ordenar y ubicar el inventario sistemáticamente con el fin de aprovechar el espacio físico existente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario.</li> </ul>	Segregar las funciones de carácter incompatible y actividades de los empleados de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno del ciclo de inventarios insatisfactorio.</li> </ul>	Diseñar un sistema de control interno al ciclo de los inventarios que se ajuste a las necesidades de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario.</li> </ul>	Establecer políticas, normas y procedimientos claramente definidos para controlar el inventario.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen políticas claras y definidas sobre importaciones.</li> </ul>	Establecer políticas claras y definidas sobre importaciones.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario.</li> </ul>	Restringir el acceso al área de bodega.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dan de baja los inventarios cuando estos están obsoletos o tienen poca rotación.</li> </ul>	Estrategias que permitan sacar el mayor provecho de los inventarios a ser dados de baja y de los que tienen poca rotación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática.</li> </ul>	Seleccionar al personal que tenga más experiencia en el manejo de los inventarios para que coordine el almacenamiento adecuado y oportuno de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El período de almacenamiento de inventarios es demasiado largo.</li> </ul>	Dar mayor rotación al inventario.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previo al embarque no se hace un conteo físico de la mercadería.</li> </ul>	Revisar que previo al embarque los productos cumplan con la calidad, cantidad, características y especificaciones solicitadas.

<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROL PROPUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato.</li> </ul>	Realizar las salidas del almacén únicamente si están respaldadas con la debida documentación y previa autorización del jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan conteos físicos periódicos de los inventarios.</li> </ul>	Realizar el conteo físico de los inventario al menos una vez al año.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El inventario no está codificado, identificado, organizado y planificado adecuadamente.</li> </ul>	Establecer un procedimiento de codificación que ahorre tiempo al personal, proporcione un orden adecuado en la clasificación y mantenimiento de inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contables inadecuados.</li> </ul>	Verificar que las operaciones contables se están llevando a cabo de acuerdo a normas y principios contables.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se generan informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones.</li> </ul>	Responsabilizar a una persona de generar periódicamente informes del manejo y control del inventario.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación de la rentabilidad.</li> </ul>	Diseñar una política adecuada que permita acelerar la rotación del inventario en la empresa e incrementar las ventas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las políticas, normas y procedimientos en el control interno del ciclo de inventarios.</li> </ul>	Establecer medidas que garanticen que las políticas, normas y procedimientos se mantengan y se cumplan.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden introducirse nuevas tecnologías en los procesos de control de inventarios.</li> </ul>	Analizar alternativas tecnológicas adecuadas a las necesidades de la empresa para el control de inventarios y su contabilización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de clientes.</li> </ul>	Satisfacer de manera eficiente y a tiempo al cliente con productos de calidad y garantizados. (Marketing)

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

#### **6.7.1.2.6 Actividades de control**

Las Actividades de control están integradas con la fase anterior Respuesta al Riesgo. Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna. La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado. Se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Para la propuesta de esta investigación se ha elaborado políticas, controles y procedimientos de control interno al ciclo de los inventarios, que brinden un grado de seguridad razonable en la ejecución de las actividades de la empresa, logren eficiencia de las operaciones y fiabilidad de la información financiera. Teniendo en cuenta que la empresa necesita reforzar y mejorar el control interno del ciclo de sus inventarios, mediante el diseño de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios en base al método COSO ERM.

#### **Políticas, controles y procedimientos para el control de inventarios**

El presente Sistema de Control Interno al Ciclo de Inventarios que incluye políticas, controles y procedimientos del ciclo de los inventarios establecidos por primera vez dentro de la Importadora Ashley Adamaris, está dirigido al personal vinculado con las actividades relacionadas con la autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario. Este Sistema constituirá una guía para ejecutar eficientemente las operaciones y contribuir en la consecución de los objetivos de la empresa.

Se presentan diferentes tipos de políticas, controles y procedimientos que deberá aplicar la empresa, los mismos que se indican de manera detallada a continuación:

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**POLÍTICAS, CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS**

En la Importadora Ashley Adamaris es trascendental el diseño de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios, que incluya políticas, controles y procedimientos que permitan manejar eficientemente el inventario, para de esta manera optimizar la utilización del tiempo y los recursos de la empresa.

En cuanto a las políticas, se propondrán políticas de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario, que procuren el manejo eficiente del mismo. Para organizar el inventario, se proporcionarán políticas de codificación, que ahorren tiempo al personal y permitan un ordenamiento adecuado de cada uno de los artículos en la bodega, procurando su fácil acceso y rapidez en su despacho.

El presente Sistema de Control Interno al Ciclo de los Inventarios deberá ser ajustado para identificar los nuevos cambios que se presenten en un futuro, garantizando un manejo eficiente de los recursos, compromiso por parte de sus empleados en la ejecución de los procesos, atención oportuna y satisfacción de los clientes.

**OBJETIVO GENERAL**

- Optimizar la gestión del control del inventario a través, del diseño de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios, que sirva de guía para el desarrollo de las actividades y funciones de todas las áreas vinculadas con su manejo.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar evaluaciones periódicas de los inventarios de la bodega.
- Establecer niveles de autorización y aprobación, así como precisar las funciones relacionadas al control del ciclo de los inventarios.
- Monitorear que el personal de la empresa de cumplimiento a las políticas, controles y procedimientos, para que las actividades que involucran el manejo del inventario se ejecuten eficientemente.
- Determinar los máximos y mínimos para el control de existencias para evitar inversiones en exceso y obsolescencia.
- Implementar estrategias que permitan sacar el mayor provecho de los inventarios a ser dados de baja y de los que tienen poca rotación.

**ALCANCE**

El presente Sistema de Control Interno al Ciclo de Inventarios que incluye políticas, controles y procedimientos del ciclo de los inventarios, está dirigido al personal vinculado con las actividades relacionadas con la autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario. Este Sistema constituirá una guía para ejecutar eficientemente las operaciones y contribuir en la consecución de los objetivos de la empresa.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**POLÍTICAS GENERALES**

- Mantener niveles de existencia de acuerdo con las demandas del mercado de productos.
- Cada transacción relacionada con ingresos, egresos o movimientos de inventario que se operen en bodega, deben ser firmadas y autorizadas por la persona responsable.
- Establecer los sistemas de abastecimiento de inventarios, mediante pronóstico de ventas.
- Asignar funciones de manera específica por escrito a los encargados del manejo de inventarios, detallando las actividades que deben cumplir.
- Restringir el acceso a bodega a quienes tienen acceso a los registros contables, excepto el momento de la toma física.
- Asignar el cuidado de las mercaderías bajo responsabilidad a una persona encargada de la bodega.
- Controlar diariamente el inventario comparando lo físico con el reporte de bodega y de control de inventarios en el sistema.
- Revisar constantemente la organización y disposición de la mercadería a fin de garantizar su adecuada conservación y ubicación, lo que permitirá prevenir accidentes y deterioro del inventario.
- Controlar las salidas del inventario con documentación adecuada y legalizada.
- Mantener suficiente variedad y cantidad de inventario disponible, que permita cubrir las necesidades y requerimientos de los clientes.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**ABASTECIMIENTO**

**POLÍTICAS:**



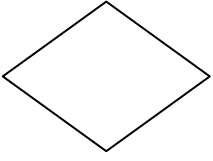
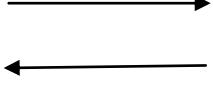

- Abastecer de forma eficiente, evitando roturas de stock (carencias) y sobre stocks (excesos).
- Garantizar la calidad en los productos conforme las exigencias de los clientes.
- Mantener relaciones estables con los proveedores basadas en la cooperación.
- Adquirir mercadería al precio más bajo posible, sin renunciar a una calidad mínima establecida.
- Analizar minuciosamente la cantidad y calidad de cada uno de los artículos a comprarse, que sean los apropiados para atender la demanda y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Tener en cuenta la calidad, precio y tiempo de entrega antes de realizar un pedido.
- Buscar proveedores competitivos
- Conseguir la mayor relación calidad-precio
- Conseguir suministros a tiempo

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>ABASTECIMIENTO</b>		
<b>Nº ACT.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Revisa faltante de mercadería, controla existencias si no hay stock llenan y envían nota de pedido.	BODEGUERO
2	Envía nota de pedido con requerimiento al gerente.	BODEGUERO
3	Recibe la nota de pedido, solicita cotizaciones a proveedores, revisa que las cantidades de los productos sean los correctos y realiza la orden de compra.	GERENTE
4	Envía Orden de Compra al proveedor y la copia al bodeguero.	GERENTE
5	Recibe la orden de Compra.	PROVEEDOR
6	Selecciona y embarca la mercadería requerida por el gerente.	PROVEEDOR
7	Se dirige a bodega para entregar la mercadería.	PROVEEDOR
8	Recibe copia de la orden de compra y archiva hasta el momento que llegue la mercadería.	BODEGUERO

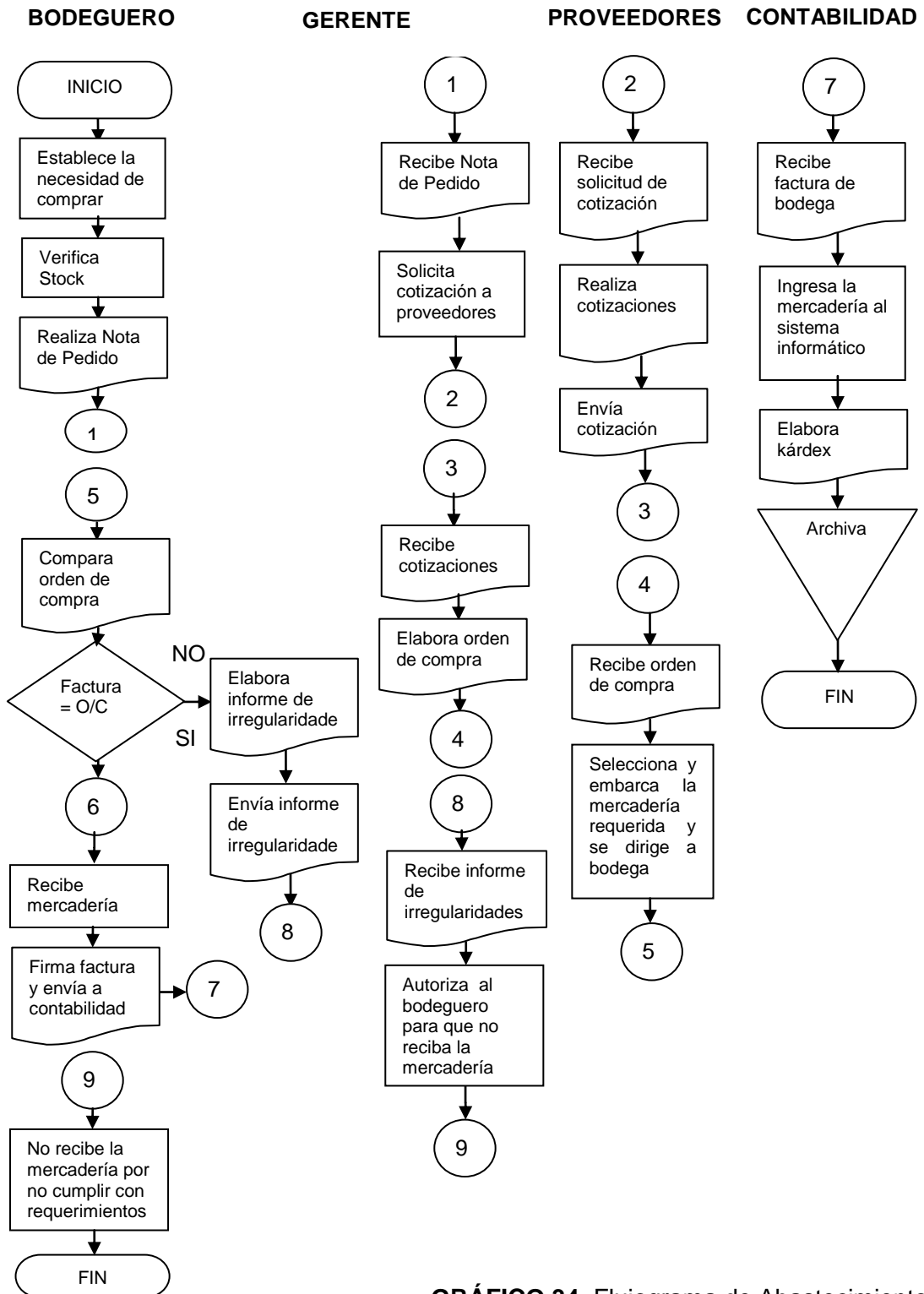


9	Al llegar el proveedor con la mercadería solicita la factura correspondiente y procede a comparar con la orden de compra respectiva.	BODEGUERO
10	Si la factura es igual a la orden de compra en cuanto a cantidad y precio sigo al paso 15 caso contrario al paso 11.	BODEGUERO
11	Informa al gerente de las irregularidades encontradas en cuanto a precio y cantidad.	BODEGUERO
12	Recibe las irregularidades.	GERENTE
13	Solicita rechazar total o parcialmente la mercadería.	GERENTE
14	Rechaza la mercadería y finaliza el proceso.	BODEGUERO
15	Revisa que la mercadería cumpla con las políticas y requerimientos establecidos.	BODEGUERO
16	Recibe la mercadería en buen estado y firma la factura.	BODEGUERO
17	Envía al contador el informe de productos recibidos con su respectiva factura.	BODEGUERO
18	Recibe factura de los productos recibidos en bodega.	CONTADOR
19	Ingresa la mercadería al sistema informático.	CONTADOR
20	Elabora Kárdex.	CONTADOR
21	Archivo y finaliza el proceso.	CONTADOR

NOMBRE SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
<b>Terminador</b>	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo.	
<b>Proceso</b>	Representa una actividad o proceso.	
<b>Decisión</b>	Representa la bifurcación de un proceso.	
<b>Flecha</b>	Representa el camino que une los elementos del diagrama.	
<b>Documento</b>	Representa documentos en el soporte papel.	

**GRÁFICO33.** Símbolos que se usan para el diseño de un Flujograma  
Elaborado por: Diana Velasteguí

## FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS



**GRÁFICO 34.** Flujograma de Abastecimiento  
Elaborado por: Diana Velasteguí

## DOCUMENTOS A UTILIZARSE

### Orden de Compra

Para la adquisición de inventarios se procederá a elaborar este documento, el mismo que será pre impreso y pre numerado:

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS</b>                      Dirección: Pelileo. Calle Eplicachima S/N, Intersección Padre Chacón.                      Telf.: 0999411848</p>								
DÍA	MES	AÑO	Nº ORDEN DE COMPRA:					
PROVEEDOR								
NOMBRE :				CIUDAD:	TELÉFONO:			
RUC:				PROVINCIA:	FAX:			
DIRECCIÓN:				E-MAIL:				
TIPO DE BIENES				CONDICIÓN DE LA ADQUISICIÓN:				
MERCADERÍA:				CONDICIONES DE PAGO:				
				CONDICIONES DE ENTREGA:				
				GARANTÍA:				
				MEDIO DE TRANSPORTE:				
CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	DESCUENTO	P.TOTAL	PROGRAMA DE ENTREGA		
		N				DÍA	MES	AÑO
				SUBTOTAL:				
				DESCUENTO :				
				IVA:				
Solicitado por:			Responsable de compras:			Recibido por:		
Nombre:			Nombre:			Nombre :		
Fecha:			Fecha:			Fecha:		
Firma:			Firma:			Firma:		
VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO COMPRADO								
NOVEDADES SEGÚN NÚMERO DE UNIDADES					NOVEDADES DE ESPECIFICACIÓN TÉCNICA			
FACTUR A	ORDEN COMP.	DIFERENCIAS	OBSERVACIÓN	ÍTEM	PRODUCTO	OBSERVACIONES		
				AUTORIZACIÓN				
				NOMBRE:				

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
 Elaborado por: Diana Velasteguí

## INGRESO DE BODEGA

Para confirmar que los bienes adquiridos fueron ingresados al almacén de la empresa, se debe elaborar un formulario por cada ingreso que se realice.

<b>IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS</b>				
Dirección: Pelileo. Calle Epicachima S/N, Intersección Padre Chacón.				
Teléfono: 0999411848				
<b>INGRESO A BODEGA:</b>			<b>N°:</b> _____	
<b>Proveedor:</b>				
<b>Dirección:</b>			<b>Nº FACTURA:</b>	
<b>Teléfono:</b>			<b>FECHA:</b>	
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>TOTAL</b>				
_____			_____	
<b>Recibido por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

## CONTROL DE KÁRDEX

Para lograr que los inventarios se mantengan actualizados, se utilizará una tarjeta para cada producto donde se registran manual o en forma computarizada los ingresos, salidas y saldos de cada uno de los artículos en existencia en el almacén.

<p><b>IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS</b>                  Dirección: Pelileo. Calle Epicachima S/N, Intersección Padre Chacón.                  Teléfono: 0999411848</p> <p><b>KARDEX</b></p>										
MÉTODO:					UNIDAD DE MEDIDA:					
ARTÍCULO:					CANTIDAD MÁXIMA:					
CÓDIGO:					CANTIDAD MÍNIMA:					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CAN.	V.U.	V.T.	CAN.	V.U.	V.T.	CAN.	V.U.	V.T.

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
 Elaborado por: Diana Velasteguí

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>ABASTECIMIENTO</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROL PROPUESTO</b>
Entrega de los productos por parte de los proveedores con seguridades mínimas.	Establecer contratos claros con los proveedores acerca del envío de los productos.
Adquisición de productos innecesarios los cuales se acumulan y causan costos a la empresa.	Verificación del stock de los de los diferentes productos destinados para la venta.
Falta de planificación en compras.	Planificar las compras.
Demora en el registro y control del inventario porque no está correctamente codificado.	Establecer políticas de codificación del inventario.
Los productos adquiridos son de baja calidad.	Realizar un análisis minucioso acerca de la calidad de los productos que ofertan los proveedores antes de adquirirlos.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**IMPORTACIONES**

**POLÍTICAS:**

- Encomendar al Gerente de los procesos de importación, y de esa manera facilitar trámites ante las entidades aduaneras.
- Reducir y simplificar los procesos y documentación necesaria para realizar las importaciones, para así reducir al máximo los tiempos improductivos y los gastos invertidos a este proceso.
- Dar competencia para la negociación de embarques traídos del extranjero solamente al gerente de la organización.
- Inscribir frente a entidades aduaneras al Gerente de la organización como único representante de la empresa facultado para adelantar trámites por concepto de importación.
- Seleccionar cuidadosamente los proveedores en el extranjero, sociedades certificadoras, y empresas transportadoras ya que cobran vital importancia a lo largo de todo el proceso de importación y desaduanización de los productos.

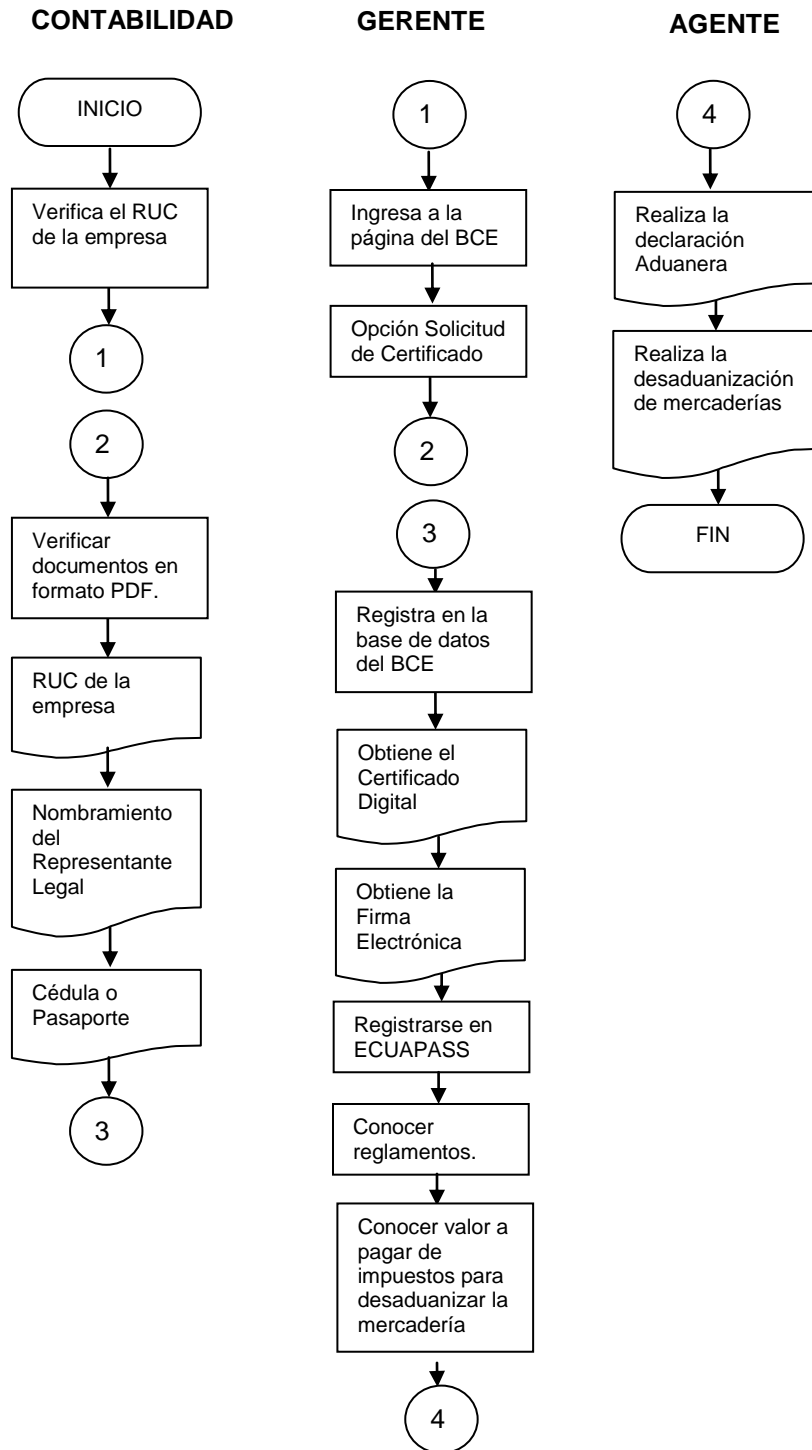


**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>IMPORTACIONES</b>		
<b>Nº ACT.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Verificar que el RUC de nuestra empresa mantiene su actividad económica activa y se encuentra en lista blanca.	GERENTE
2	Ingresar a la página del Banco Central del Ecuador a través del siguiente link <a href="http://bit.ly/IG8ANV">http://bit.ly/IG8ANV</a>	GERENTE
3	Clic en la opción firma electrónica y escoger la opción Solicitud de Certificado.	GERENTE
4	Verificar que tiene estos documentos en formato PDF. (tamaño menor o igual a 1 Mb y legibles). <ul style="list-style-type: none"> <li>•Copia de RUC de la empresa.</li> <li>•Copia de nombramiento del Representante Legal.</li> <li>•Copia de Cédula o pasaporte a color.</li> </ul>	GERENTE
5	Registrar a la empresa en la base de datos del banco central.	GERENTE
6	Obtener el Certificado Digital y la Firma Electrónica.	GERENTE

7	Verificar que nuestro equipo de cómputo en el cual cuenta con las últimas versiones de JAVA, Adobe Flash Player y Otros programas antes de navegar en ECUAPASS.	GERENTE
8	Registrarse en ECUAPASS a través de la página <a href="http://www.ecuapass.aduana.gob.ec">www.ecuapass.aduana.gob.ec</a>	GERENTE
9	Conocer los Requisitos Previos, Normas y Reglamentos Técnicos.	GERENTE
10	Determinar que el tipo de producto a importar cumple con los requisitos de ley.	GERENTE
11	Verificar que el producto se identifique con un código de Partida Arancelaria PA.	GERENTE
12	Ingresar al link <a href="http://www.ecomex.net/arancel/">www.ecomex.net/arancel/</a> para conocer las posibles PA con las que puede trabajar.	GERENTE
13	Al obtener la PA, conocerá de forma certera los lineamientos previos que debe tomar en cuenta antes de importar su mercadería.	GERENTE
14	Conocer el valor de Impuestos a Pagar al desaduanizar la mercadería.	GERENTE
15	Declaración Aduanera y Desaduanización de las mercancías.	AGENTE

## FLUJOGRAMA DE IMPORTACIONES



**GRÁFICO35.**Flujograma de Importaciones  
Elaborado por: Diana Velasteguí

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>IMPORTACIONES</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROL PROPUESTO</b>
Estancamiento del proceso de importación debido a la falta de presupuesto para cubrir el pago de impuestos.	Disponer de aplicaciones que permitan determinar con exactitud el valor exacto a pagar por concepto de impuestos, para conocer el presupuesto exacto y así concluir con éxito el ciclo de la importación.
Demora en el proceso de importación.	Verificación de que el equipo de cómputo cuente con las versiones actualizadas de Java, Adobe Player y otros programas.
Problemas legales al declarar valores menores a los que se está importando.	Declaración exacta de todo lo que se está transportando.
Pérdida de la mercadería a importarse por robo o fraude.	Realizar las importaciones a través de sistemas legales, que cuenten con las garantías necesarias que aseguren concluir con éxito el proceso.
La mercadería importada no llega a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes.	Realizar con anticipación el proceso de importación, de tal forma que la mercadería llegue a tiempo y cubra los requerimientos y expectativas de los clientes.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

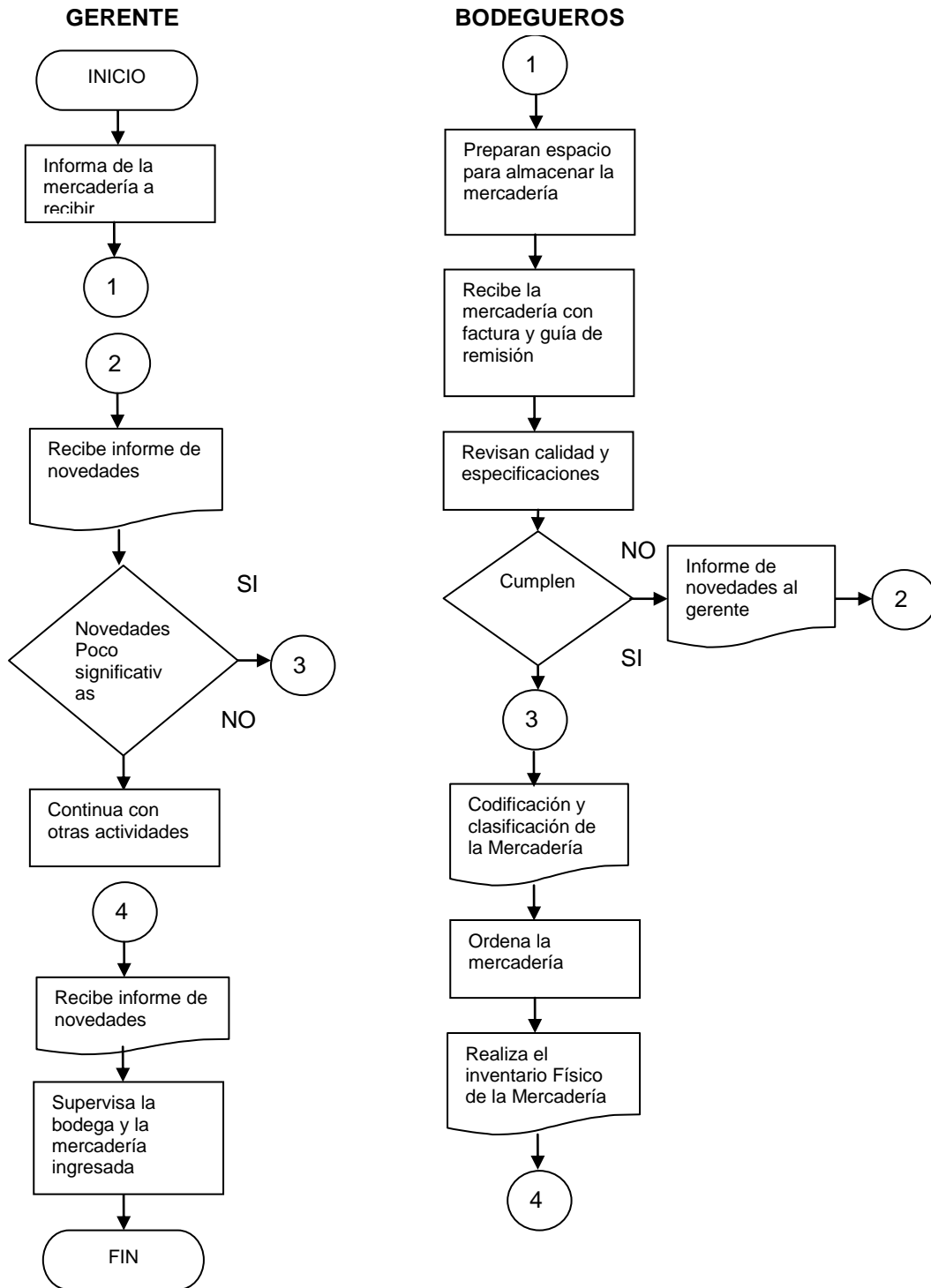
**POLÍTICAS:**

- Toda la mercadería ingresará a bodega, la misma que estará bajo la custodia del personal designado quienes serán directamente responsables de la mercadería.
- La mercadería será recibida en la bodega, la misma que pasará por un control de calidad, será verificada, contada, de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.
- Supervisar que la mercadería sea la misma que establece la factura de compra.
- Realizar reporte de recepción, especificar la fecha, nombre de proveedor, número de orden de pedido, recepción parcial o total, cantidad recibida.
- Codificar la mercadería de acuerdo al código de producto y la referencia de los artículos.
- Responsabilizar a un bodeguero de la cantidad de productos existentes en bodega, de la protección y seguridad de los mismos.
- Se ordenará la mercadería según su clasificación: botones, telas, remaches, cierres, entre otros.
- Se permitirá el acceso a bodega solamente a personal autorizado.
- El jefe de bodega será el responsable del cumplimiento de normas básicas de seguridad.
- Facilitar el almacenaje adecuado de la mercadería.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS</b>		
<b>Nº ACT.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Informa al bodeguero con anterioridad de la posible mercadería a llegar.	GERENTE
2	Preparan espacio para almacenar la mercadería próxima a llegar.	BODEGUERO
3	Reciben mercadería.	BODEGUERO
4	Revisa la mercadería con la factura del proveedor y la guía de remisión.	BODEGUERO
5	Revisa requerimientos y especificaciones.	BODEGUERO
6	Si cumplen sigue al paso 7 caso contrario comunica novedades al gerente.	BODEGUERO
7	Se generan etiquetas.	BODEGUERO
8	Codifican, identifican, clasifican y ordenan la mercadería.	BODEGUERO
9	Inventario Físico de Mercadería Recibida.	BODEGUERO
10	Recibe Inventario Físico de Mercadería Recibida.	GERENTE
11	Supervisa la bodega y la mercadería ingresada.	GERENTE

## FLUJOGRAMA DE ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS



**GRÁFICO36.** Flujograma de almacenamiento y control de inventarios.  
Elaborado por: Diana Velasteguí

## DOCUMENTOS A UTILIZARSE

### HOJA DE LEVANTAMIENTO FÍSICO DE INVENTARIO

Proporciona la información necesaria para conocer la cantidad de existencias de almacén, para realizar las comparaciones entre lo físico y lo registrado en el auxiliar de inventarios manejado por Contabilidad y determinar los faltantes de cada uno de los artículos que conforman el inventario.

<p style="text-align: center;"><b>IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS</b>                      Dirección: Pelileo. Calle Epicachima S/N, Intersección Padre Chacón.                      Teléfono: 0999411848</p> <p style="text-align: center;"><b>INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍAS</b></p>									
CÓD.	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL UNIDADES		V.T.	SOBRANTE (FALTANTE)	TOTAL COSTOS		SOBRANTE (FALTANTE)
			SISTEMA	FÍSICO			C.U.	TOTAL	
<b>Preparado por:</b> -----					<b>f.</b> -----				
<b>Revisado por:</b> -----					<b>f.</b> -----				

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí



## CODIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

En la Importadora Ashley Adamaris se empleará el sistema alfanumérico de codificación de productos para una mayor facilidad de ubicación y accesibilidad de los productos disponibles para la venta,

En la siguiente ilustración se presenta el formato del código utilizado, el cual consta de cuatro campos básicos de información:

**TABLA39. Codificación de los Productos**

<b>C</b>	<b>RE</b>	<b>BRO</b>	<b>001</b>	
○	○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	
↑	↑	↑	↑	Código Indicador del Producto
			↘	Tres letras que representan la característica del producto.
			↘	Dos letras que indican la marca del producto.
			↘	Primera letra identifica el nombre del producto.

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

### Codificación de los productos en base a la codificación alfanumérica

En la primera columna muestra el grupo de clasificación a la cual pertenece el producto.

**TABLA40. Grupo de Clasificación**

N° GRUPO	NOMBRE DEL GRUPO	LETRA
1	IMPORTADO	I
2	NACIONAL	N

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

En la segunda columna se encuentra identificadas las principales marcas que comercializa Ashley Adamaris:

**TABLA41. Grupo de Clasificación**

<b>MARCA</b>	<b>LETRA</b>
<b>TOPACIO</b>	<b>TO</b>
<b>SPUN</b>	<b>SP</b>
<b>TRAVILLA</b>	<b>TR</b>
<b>ARK</b>	<b>AR</b>

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

En la tercera columna se encuentra tres letras que identifica los nombres de cada producto.

**TABLA42. Nombre del Producto**

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>LETRA</b>
<b>CIERRE CRUDO 4.5 10 cm</b>	<b>CIE</b>
<b>ELASTICO SEMI 10 cm</b>	<b>ELA</b>
<b>TELA FLOREADA JEANS</b>	<b>TEL</b>
<b>TIJERA CORTA ÁGUILA</b>	<b>TIJ</b>

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

En la cuarta columna se encuentra el código del producto en base a su clasificación alfanumérica.

**TABLA43. Nombre del Producto**

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>CIERRE CRUDO 4.5 10 cm</b>	<b>001</b>
<b>ELASTICO SEMI 10 cm</b>	<b>001</b>
<b>TELA FLOREADA JEANS</b>	<b>001</b>
<b>TIJERA CORTA ÁGUILA</b>	<b>001</b>

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROL PROPUESTO</b>
No se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática.	Clasificar los productos determinando las características, su rotación, tamaño, fragilidad para evitar el daño y deterioro de los mismos.
Empleados pueden sustraer los productos al almacenarlos.	Instalación de cámaras en las diferentes bodegas en las que se encuentran los diversos productos.
Falta de políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario.	Establecer políticas, normas y procedimientos claramente definidos para controlar el inventario.
No se generan informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones.	Delegar a un responsable de generar periódicamente informes del manejo y control del inventario.
Ineficiencia en la optimización del espacio físico para almacenar el inventario.	El inventario debe ser ordenado y ubicado sistemáticamente con el fin de aprovechar el espacio físico existente.
No existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario.	Implementar el manual de funciones para mejorar el desempeño de las actividades de los empleados de la empresa.
El inventario no está codificado, identificado, organizado y planificado adecuadamente.	Establecer un procedimiento de codificación que ahorre tiempo al personal, proporcione un orden adecuado en la clasificación y mantenimiento de inventarios.
Registros contables inadecuados.	Verificar que las operaciones contables se están llevando a cabo de acuerdo a normas y principios contables.
No se generan informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones.	Delegar a un responsable de generar periódicamente informes del manejo y control del inventario.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

**DISTRIBUCIÓN**

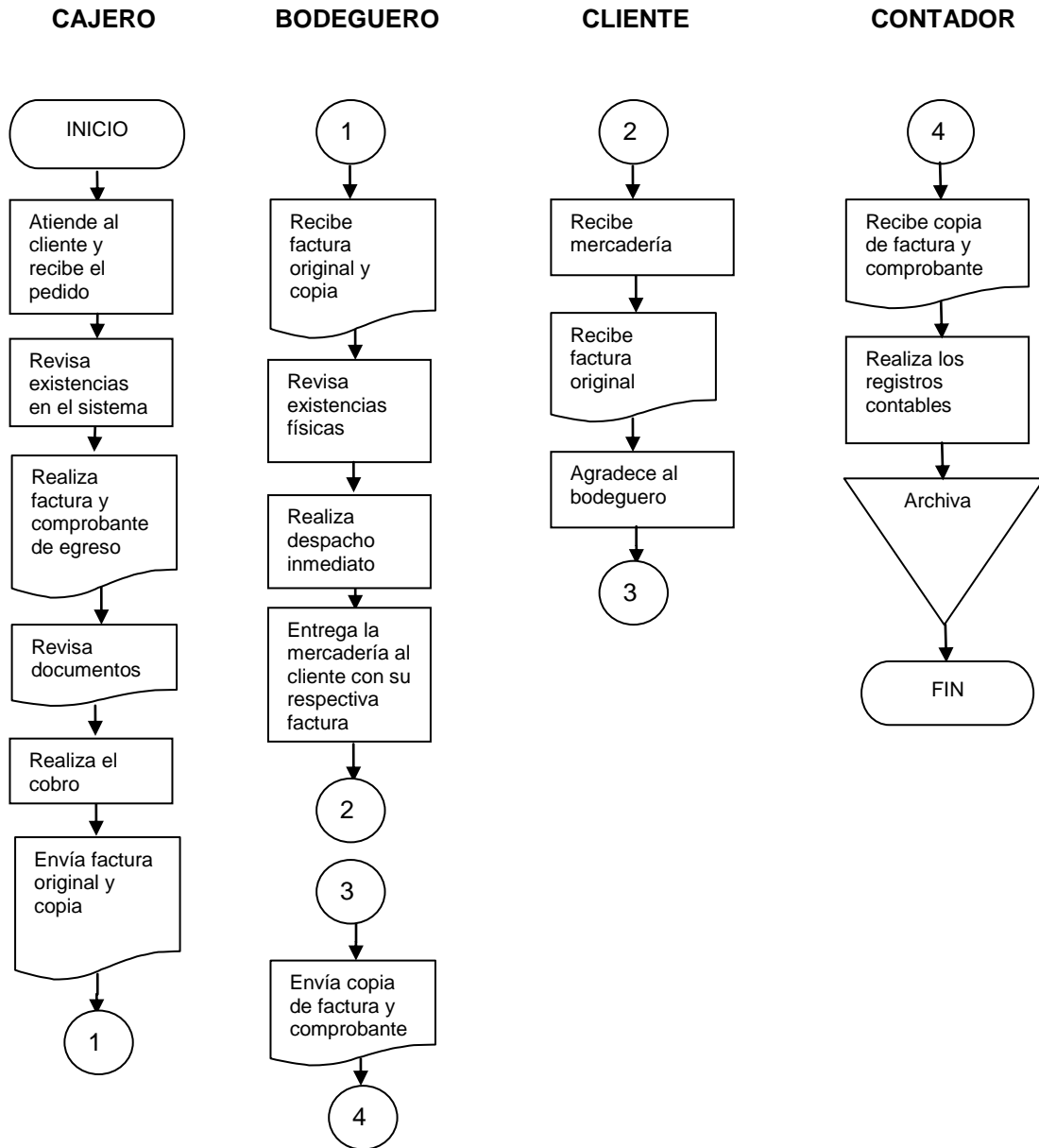
**POLÍTICAS:**

- La mercadería será facturada en cualquier punto de venta (caja) dentro del almacén.
- Efectuar una revisión de las mercaderías que se encuentran en existencias antes de llevar a cabo el despacho de mercadería.
- Exigir copia de los pedidos y archivarlos a fin de dejar constancia o evidencia de las transacciones efectuadas.
- Expedir guías de remisión detalladas.
- Exigir documentos tales como el egreso de bodega para respaldar la salida de mercaderías.
- Se comunicará al departamento de ventas sobre las mercaderías de lento movimiento para su pronta salida.
- Se dará paso a la salida de mercadería previa autorización de un jefe inmediato.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>DISTRIBUCIÓN</b>		
<b>Nº ACT.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Atiende al cliente y recibe el pedido.	CAJERO
2	Verifica existencia en el sistema informático.	CAJERO
3	Existen los productos requeridos	CAJERO
4	Realiza factura y emite comprobante de egreso de bodega.	CAJERO
5	Revisa documentos y realiza el cobro.	CAJERO
6	Envía factura original al bodeguero y solicita el despacho inmediato.	CAJERO
7	Recibe factura y comprobante de egreso de bodega.	BODEGUERO
8	Revisa las existencias físicas del producto facturado.	BODEGUERO
9	Realiza el despacho inmediato conforme la factura.	BODEGUERO
10	Entrega mercaderías y factura al cliente.	BODEGUERO
11	Agradece al bodeguero.	CLIENTE
12	Recibe factura y comprobantes	CONTADOR
13	Elabora registros contables.	CONTADOR
14	Archiva y finaliza el proceso	CONTADOR

## FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS



**GRÁFICO37.** Flujograma de Distribución de Inventarios  
Elaborado por: Diana Velasteguí



## EGRESO DE BODEGA

El bodeguero ejecutará en el sistema de inventarios el movimiento de transferencia de la mercadería de la bodega hacia el almacén y se generará automáticamente el documento de egreso de bodega, este documento tendrá el siguiente formato:

<b>IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS</b>				
Dirección: Pelileo. Calle Epicachima S/N, Intersección Padre Chacón.				
Teléfono: 0999411848				
<b>EGRESO DE BODEGA:</b>			Nº: _____	
<b>Persona que solicita:</b>				
<b>Fecha de entrega:</b>				
<b>Observaciones:</b>				
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>TOTAL</b>				
_____			_____	
<b>Entregué conforme:</b>			<b>Recibí conforme:</b>	

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí



**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**  
**MODELO COSO ERM**

<b>DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROL PROPUESTO</b>
No se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato.	Las mercaderías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas con la debida documentación y previa autorización del jefe inmediato.
Existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario.	Restringir el acceso al área de bodega.
Previo al embarque no se hace un conteo físico de la mercadería.	Revisar que previo al embarque los productos cumplan con la calidad, cantidad, características y especificaciones solicitadas.
Ventas a crédito a los diferentes clientes de la empresa.	Indagación previa del tipo de clientes a los cuales se les otorga los créditos.
Robo a los clientes al momento de entregar el producto.	Instalación de alarmas y guardias de seguridad.
Pérdida de clientes.	Satisfacer de manera eficiente y a tiempo al cliente con productos de calidad y garantizados.

## **FUNCIONES DEL PERSONAL**

El siguiente manual fue elaborado previa la investigación del puesto de trabajo, en el cual analizamos las funciones, requisitos, perfil profesional, experiencia mínima que debe poseer la persona para poder ocupar el cargo y realizar su trabajo de manera eficiente, para satisfacción propia y de la empresa.

<b>IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS MANUAL DE FUNCIONES GERENTE</b>
<b>Perfil Profesional:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesional con aptitudes para administrar una empresa, con amplia experiencia en manejo de personal.</li><li>• Capacidad de ejercer labores de planeación, coordinación, y control en las actividades administrativas y financieras de la organizacional.</li><li>• Aciertos en el mejoramiento de procesos y reducción de costos.</li><li>• Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad en la toma de decisiones con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la organización.</li></ul>
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Representación legal de la empresa.</li><li>• Celebrar contratos y efectuar operaciones del giro normal de actividades de la empresa.</li><li>• Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve con claridad y los informes financieros se rindan en la forma y dentro de los términos establecidos por la ley.</li></ul>

- Manejar el personal procurando el cumplimiento de los horarios, de las funciones y de los procedimientos, velar por el pago oportuno de las obligaciones salariales del personal.
- Hacer las compras de los materiales que se requieren, garantizar su adecuado almacenamiento, utilización y seguridad.
- Responder por los equipos y demás componentes de la infraestructura.
- Manejar y mantener actualizado el registro de usuarios y su clasificación.
- Velar por la prestación correcta del servicio en términos de calidad y continuidad.
- Determinar los programas de operación y mantenimiento de la infraestructura.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.

**Requisitos:**

**Estudios:** Educación Superior en Administración de Empresas.

**Experiencia:** Dos años en puesto similar.

**Conocimientos:**

- Leyes.
- Reglamentos
- Disposiciones Legales.
- Sistemas informáticos.
- Administración empresarial.
- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos
- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Gestión de calidad.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
CONTADOR**

**Perfil Profesional:**

- Vocación e interés por la contabilidad.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Agilidad de pensamiento.
- Responsabilidad y compromiso social.
- Capacidad de organización.
- Desempeñarse con ética.
- Actualizarse de manera continua.
- Combinar conocimiento con otras áreas.
- Proponer y efectuar soluciones.

**Funciones:**

- Organizar la contabilidad de acuerdo al sistema contable implantado en la empresa.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Recopilar, clasificar, analizar y registrar la información financiera.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con períodos anteriores.
- Elaborar los documentos para el pago de impuestos como: retenciones en la fuente a la renta y del IVA, entre otros.

- Preparar y presentar las declaraciones tributarias que corresponden en el tiempo que determine la Ley.
- Elaborar los estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

**Requisitos:**

**Estudios:** Título Superior Contador Auditor CPA:

**Experiencia:** Mínimo 3 años en Área Contable.

**Conocimientos:**

- Legislación Laboral y Tributaria.
- Sistemas informáticos y Programas Contables.
- Administración empresarial.
- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Gestión de la Calidad.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
AUXILIAR CONTABLE**

**Perfil Profesional:**

- Analítico
- Sumamente responsable
- Buena organización
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Habilidad numérica.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
AUXILIAR CONTABLE**

**Funciones:**

- Registrar los asientos contables.
- Mantener actualizados los auxiliares contables.
- Hacer conciliaciones bancarias.
- Aplicar asientos de cierre.
- Emitir estados de cuenta de proveedores y conciliación de los mismos.
- Preparar las facturas, cálculos y órdenes de pago de proveedores locales y del exterior.
- Revisar las facturas contra inventario de mercadería.
- Atender consultas e inquietudes de proveedores.
- Asistir en la preparación de estados financieros.
- Revisar las facturas de proveedores contra recibos de mercadería.
- Archivar los comprobantes de diario. Ingresos-Egresos.

**Requisitos:**

**Estudios:** Educación Superior en Contabilidad.

**Experiencia:** Mínimo un año en Área Contable.

**Conocimientos:**

- Legislación Laboral y Tributaria.
- Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y PowerPoint.
- Conocimientos en sistemas informáticos de administración contable
- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Gestión de la Calidad.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
BODEGUERO**

**Perfil Profesional:**

- Excelentes relaciones personales
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás
- Amabilidad
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.

**Funciones:**

- Recepción de mercaderías que ingresan a bodega.
- Organizar las facturas.
- Revisión de la mercadería que esté acordado con lo solicitado.
- Informar oportunamente los faltantes o mercancía averiada.
- Entregar mercaderías a ventas.
- Llevar un control diario de productos entregados y recibidos.
- Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho.
- Mantener limpia la bodega.
- Organizar movimiento interior del inventario.
- Revisar el adecuado almacenaje del inventario según su codificación.
- Custodia del inventario.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**Requisitos:**

**Estudios:** Bachillerato concluido.

**Experiencia:** Un año en puesto similar.

**Conocimientos:**

- Informática y manejo de inventarios.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
VENDEDOR**

**Perfil Profesional:**

- Saber escuchar.
- Tener buena memoria.
- Facilidad de palabra.
- Cultivar las relaciones con los clientes.
- Compromiso.
- Determinación.
- Entusiasmo.
- Paciencia.
- Honradez.
- Responsabilidad.

**Funciones:**

- Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías.
- Volver a ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar.
- Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
- Actuar con iniciativa ante las exigencias o detalles de los clientes, logrando su satisfacción.
- Mantener el acomodo y adecuada presentación visual de la mercadería en los muebles, percheros, estantes, paredes, cajones, mesas.
- Agradecer al cliente su visita una vez que haya concluido la venta.



**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
VENDEDOR**

**Requisitos:**

**Estudios:** Formación académica universitaria superior.

**Experiencia:** Un año en atención al cliente.

**Conocimientos:**

- Informática, gestión y facturación.
- Conocimientos del mercado.
- Conocimientos de productos: características, ventajas y beneficios.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
AUXILIAR DE VENTAS**

**Perfil Profesional:**

- Saber escuchar y tener buena memoria.
- Facilidad de palabra.
- Cultivar las relaciones con los clientes.
- Compromiso y determinación.
- Entusiasmo.
- Paciencia.
- Honradez y responsabilidad.

**Funciones:**

- Atender al cliente de acuerdo a los estándares de servicio establecidos.
- Reponer oportunamente la mercadería en los muebles asignados.
- Velar por la buena presentación del punto de venta según estándares de la empresa.
- Recoger la mercadería de los lugares de tránsito correspondientes, para la distribución y reposición inmediata en los muebles asignados.
- Elaboración de informes de ventas.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
AUXILIAR DE VENTAS**

**Requisitos:**

**Estudios:** Bachillerato concluido.

**Experiencia:** Un año en atención al cliente.

**Conocimientos:**

- Informática, gestión y facturación.
- Conocimientos del mercado.
- Conocimientos de productos: características, ventajas y beneficios.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
CAJERA**

**Perfil Profesional:**

- Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas.
- Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas.
- Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo.
- Organizar y Controlar.
- Capaz de atender tareas múltiples.
- Comunicarse de manera clara y efectiva.
- Capacidad de negociación.

**Funciones:**

- Atención al cliente en el momento de cobro.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Al efectuar devoluciones, cancelaciones o descuentos a los clientes deberá contar con la autorización del gerente.

**IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS  
MANUAL DE FUNCIONES  
CAJERA**

**Requisitos:**

**Estudios:** Cursando estudios superiores.

**Experiencia:** Un año en puestos similares y atención al cliente.

**Conocimientos:**

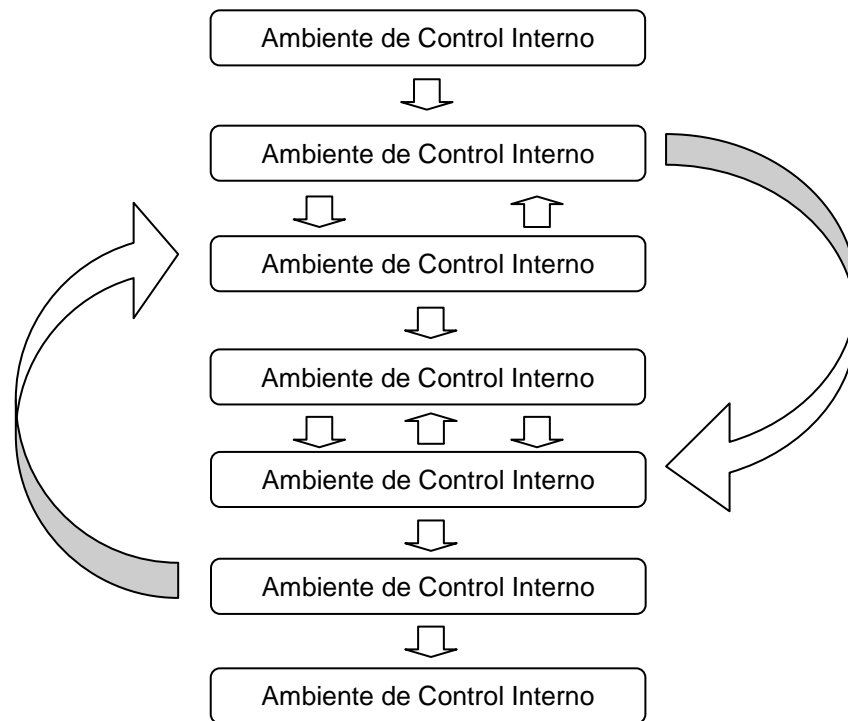
- Administrar y controlar recursos materiales.
- Organizar y controlar actividades relacionadas con movimientos bancarios.
- Manejo de Office en un 100%.
- Manejo de sistemas automatizados y banca electrónica.

#### **6.7.1.2.7 Información y Comunicación**

La información debe ser apropiada, de procedencia externa e interna, debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos.

La comunicación eficaz también se realiza en un amplio sentido, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia los costados en la entidad.

También existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y grupos de interés.



**GRÁFICO38.** Flujo de información y comunicación.  
Elaborado por: Diana Velasteguí

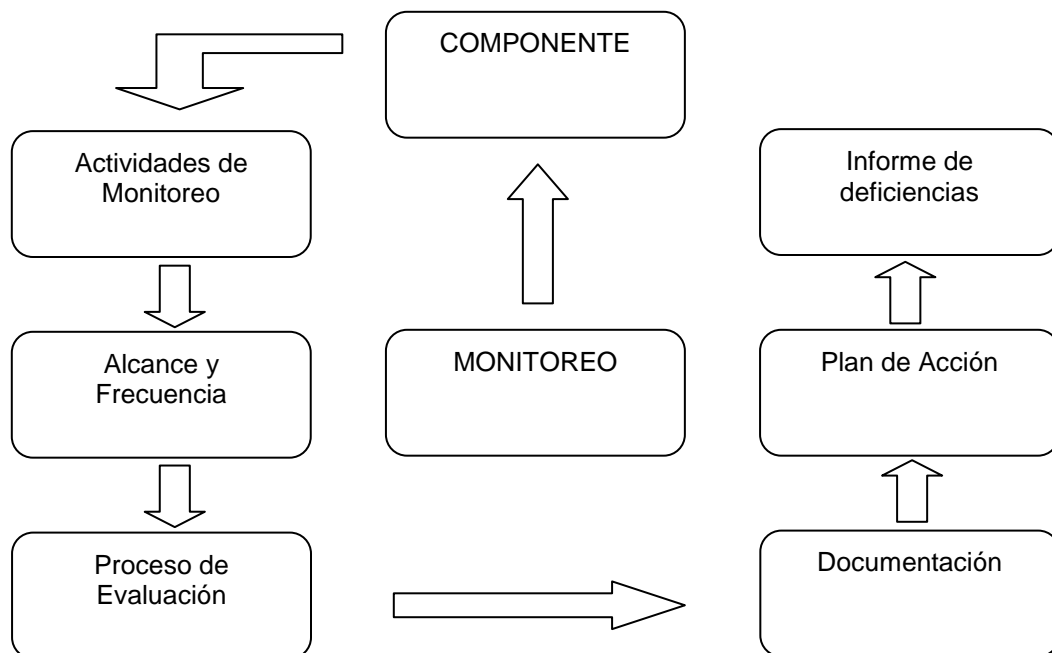
Tomando en cuenta que la Información y Comunicación dentro de la organización no se está desarrollando eficientemente, y que solo de manera anual se comunican los resultados de la empresa, se propone que se debe realizar reuniones taller en la Importadora Ashley Adamaris una vez a la semana, o como mínimo una vez al mes. En estas reuniones se tratará sobre los puntos críticos, los problemas y controles que se estén aplicando dentro de la empresa.

También se informará acerca de las políticas, procedimientos y controles para la identificación, prevención y tratamiento de los riesgos, absolutamente a todos los niveles de la organización desde la Gerencia en forma de cascada hasta el personal operativo y técnico.

### 6.7.1.2.8 Supervisión y Monitoreo

El monitoreo es importante en todos los procesos de control implementados en la Importadora Ashley Adamaris y más aún si se trata de un sistema de control interno al ciclo de los inventarios aplicado por primera vez, el cual que ayuda a incrementar la efectividad y validez de los procesos y de las personas encargadas.

Es importante de que el Gerente de la Importadora mantenga un seguimiento de los procesos desarrollados por cada uno de los empleados, para verificar si están siendo llevados a cabo en base a las políticas, procedimientos y controles dispuestos, de manera que se pueda realizar correcciones a los procedimientos ineficientes, brindando una respuesta oportuna a las necesidades de la organización.



**GRÁFICO39.**Monitoreo de Control Interno  
Elaborado por: Diana Velasteguí

### 6.7.3 Establecer indicadores de medición y monitoreo

Para medir el desempeño de la Importadora Ashley Adamaris se debe disponer de indicadores que permitan el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos. Estos indicadores a que como ejemplo se desarrollan a continuación y que corresponden al mes de noviembre del 2013. Deben ser desarrollados de manera continua por Contabilidad, y permitiendo sustancialmente, dar seguimiento y mejorar la ejecución de los procesos para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

#### Calidad de los Pedidos Generados

Es objetivo de este indicador es conocer el número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

Calidad de los Pedidos Generados =  $\frac{\text{Pedidos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de Pedidos Generados}}$

Calidad de los Pedidos Generados =  $\frac{250 \times 100}{280} = 89.29\%$

#### Entregas Perfectamente Recibidas

Permite conocer el número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio.

Entregas Perfectamente Recibidas =  $\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total Órdenes Compra Recibidas}}$

Entregas Perfectamente Recibidas =  $\frac{30 \times 100}{280} = 10.71\%$

## Nivel de Cumplimiento de Proveedores

Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Proveedores} = \frac{\text{Pedidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$$

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Proveedores} = \frac{2}{20} \times 100 = 10.00\%$$

## Gestión del Inventario

### Índice de Rotación de Mercadería

Este indicador muestra la proporción entre las ventas y las existencias promedio, es decir indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

$$\text{Rotación de Mercadería} = \frac{\text{Ventas Promedio}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación de Mercadería} = \frac{\$25.000,00}{\$30.000,00} = 0.83 \text{ veces}$$

### Índice de Duración de Mercadería

Este indicador permite conocer si existen demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

$$\text{Duración de Mercadería} = \frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$$

$$\text{Duración de Mercadería} = \frac{\$10.000,00 \times 30}{\$25.000,00} = 12$$

### **Índice de Exactitud del Inventario**

Este indicador se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades, con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico. Muestra el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución.

$$\text{Exactitud del Inventario} = \frac{\text{Valor Diferencia en Dólares}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$$

$$\text{Exactitud del Inventario} = \frac{\$57.000,00}{\$60.000,00} = 0.95$$

### **Indicadores de Almacenamiento**

#### **Costo por Unidad Despachada**

Este indicador muestra el porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución. Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.

$$\text{Costo por Unidad Despachada} = \frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$$

$$\text{Costo por Unidad Despachada} = \frac{\$2.000,00}{\$260.000,00} = \$0.01$$

### **Nivel de Cumplimiento del Despacho**

Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercadería a los clientes. Mide el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Despacho} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Despachos Cumplidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Despachos Requeridos}} \times 100$$

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Despacho} = \frac{150}{200} = 75\%$$



## Distribución

### Nivel de Cumplimiento de Entregas a Clientes

Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes.

$$\text{Nivel de Cumplimiento Entregas a Clientes} = \frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$$

$$\text{Nivel de Cumplimiento Entregas a Clientes} = \frac{50}{200} = 25\%$$

### Facturas Generadas sin Errores

Este indicador relacionado con la calidad de la facturación, permite determinar el número de facturas con error por cliente, y la adición de los mismos a la base de datos de la empresa.

$$\text{Facturas Generadas Sin Errores} = \frac{\text{Facturas Generadas sin Errores}}{\text{Total de Facturas}}$$

$$\text{Facturas Generadas Sin Errores} = \frac{50}{55} = 90\%$$

### Pendientes por Facturar

Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas. Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.

$$\text{Pendientes por Facturar} = \frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$$

$$\text{Pendientes por Facturar} = \frac{5}{55} = 10\%$$

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración y la ejecución de la propuesta de diseño de un Sistema de Control Interno al Ciclo de los Inventarios basado en un enfoque COSO ERM, será realizada por todo el personal que se encuentren relacionados con el manejo de inventarios:

- Gerente
- Contador
- Auxiliar Contable
- Vendedores
- Auxiliares de Ventas
- Bodeguero

### Recursos:

Para la ejecución de la propuesta se utilizarán los siguientes recursos

**TABLA44. Costo de la Propuesta**

FASES		TIEMPO	RECURSOS	COSTO
<b>FASE 1</b>	Determinar los requerimientos de información previa a la investigación.	<b>20</b>	Asesoría, suministros de oficina, equipo de cómputo, memory flash, papel bond, impresiones, perfiles, movilización, recargas, internet, alimentación.	<b>200,00</b>
<b>FASE 2</b>	Construir las políticas, controles y procedimientos para el control interno del ciclo de los inventarios.	<b>60</b>	Asesoría, suministros de oficina, equipo de cómputo, memory flash, papel bond, impresiones, perfiles, movilización, recargas, internet, alimentación.	<b>300,00</b>
<b>FASE 3</b>	Establecer Indicadores de Evaluación y Monitoreo.	<b>20</b>	Asesoría, suministros de oficina, equipo de cómputo, memory flash, papel bond, impresiones, perfiles, movilización, recargas, internet, alimentación.	<b>100,00</b>
<b>TOTAL COSTO DE PROPUESTA</b>				<b>600,00</b>

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo de las actividades a realizarse, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino, a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren un eficiente control interno del ciclo de los inventarios y faciliten la toma de decisiones.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

**TABLA45. Plan de Evaluación de la Propuesta**

<b>¿Quién solicita evaluar?</b>	La evaluación de las actividades es solicitada por parte del gerente de la Importadora Ashley Adamaris.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Es necesario evaluar porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades son llevadas a cabo de manera eficiente y contribuye al mejoramiento del control interno.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Se debe evaluar el plan, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos para mejorar la rentabilidad.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Se debe evaluar todas las actividades que se implican en la ejecución del sistema de control interno del ciclo de inventarios y de esta manera mejorar la rentabilidad de la empresa.
<b>¿Quién evalúa?</b>	La responsable de evaluar los resultados de aplicar el Sistema de Control Interno al Ciclo de los Inventarios es Diana Velasteguí, autora de la propuesta.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	La evaluación del control interno se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a mejorar el control interno en el ciclo de inventarios.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	A través de indicadores que permitan medir el grado de consecución de los objetivos del control interno.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso, utilizando el modelo COSO ERM.

Fuente: Investigación de Campo (2013)  
Elaborado por: Diana Velasteguí

## BIBLIOGRAFÍA

### Físicas

- Arcenegui, Rodrigo. (2003). *Manual de auditoría financiera*. Argentina: Editorial Desclée de Brouwer.
- Arostegui, Juan José. (2009). *Diseño organizativo: Estructura y Procesos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Babin, William G. Zikmund (2008). *La investigación*. México: Editorial Limusa.
- Bernal, César. (2006). *Estadística (3a ed.)*. México: Editorial Limusa.
- Bernstein, Leopold. (1996). *Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación*. Colombia: Editorial Printer Colombiana S.A.
- Bravo, Mercedes. (2004). *Contabilidad general*. Quinta Edición. Ecuador: Editora Nuevodía.
- Bunge, Mario. (2004). *Modelos de investigación*. Segunda Edición. Madrid: Editorial Aguilar.
- Calero, Carlos (2010). *Aplicación del Sistema para el Control de Inventarios en Bodega Central y su incidencia en la Información Financiera del Hospital del IESS de Ambato en el año 2010*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Fernández, Palacin. (2006). *Comprobación de hipótesis (5a ed.)*. México: Editorial Limusa S.A.
- Ferruz, Luis. (2000). *Dirección financiera*. España: Ediciones Gestión S.A.
- Fierro, Ángel María. (2007). *Contabilidad general*. Colombia: Ediciones ECOE.

- German, Francisca N. (1988). *La estadística*. Buenos Aires: Editorial Panapo.
- Guato, Sonia (2005). *El Control Interno de Inventarios y su incidencia en los Resultados Financieros de Estación de Servicio Lo Justo*. (Tesis de Pregrado).Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Horngren, Charles. (2006). *Contabilidad Administrativa* (13a ed.).México: Editorial Pearson.
- Horngren, Harrison y Bamber (2003). *Contabilidad* (5a ed.).México: Industria Editorial Mexicana.
- Johnson, Robert. (2003). *Administración financiera* (5a ed.).España: Editorial: C.E.C.S.A.
- Ladina, Enrique. (2009). *Control interno: Informe caso*. Argentina: El Cid Editor.
- Lalande, André. (1944). *Métodos de investigación* (2a ed.). Madrid: Editorial Aguilar.
- León, Verónica. (2005). *Logística de Inventarios para Industrias Catedral S.A.*(Tesis de Doctorado) Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Lerman, Héctor Daniel. (2004). *Investigación moderna* (2a ed.).México: Editorial Diana.
- Mantilla, Samuel. (2004). *Auditoría 2005* (2a ed.).Colombia: ECOE Ediciones.
- Medina, Clara (2005). *El control de inventarios y su relación con la utilidad en la Importadora Mayorga en el primer semestre del 2005*. (Tesis de Pregrado).Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- Meigs, Walter B. (1983). *Principios de auditoría*. México: Editorial Diana S.A.
- Naranjo, Galo. (2004). *La investigación* (2a ed.). México: Editorial Limusa.
- Newman, William. (1968). *Programación, organización y control* (5a ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Perdomo, Abraham. (2004). *Fundamentos de control interno* (9a ed.). México: Editorial Thomson.
- Pillapa, Mónica (2005), *El Control de Inventarios en Créditos Morales con el Propósito de Mejorar la Comercialización de las Mercaderías en el Período 2005*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Osorio, Israel. (2007). *Auditoría 1* (7a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, Joaquín. (2006). *Control interno: Un efectivo control para la empresa* (7a ed.). México: Editorial MAD.
- Sabino, Carlos. (2003). *El proceso de investigación* (5a ed.). Buenos Aires: Editorial Panapo.
- Salkind, Neil. (2006). *Investigación*. México: Thomson Editores.
- Steinberg, Richard. y otros (2000). *Control interno: Estructura conceptual integrada* (2a ed.). Santa Fe de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Vásquez, Jorge Rubén. (2006). *La Empresa. Procedimientos básicos, cursogramas y control interno* (2a ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Warren, Carl. (2005). *Contabilidad financiera* (9a ed.). México: Cengage Learning Editores.

## Virtuales

- Bedoya, Jaime. (2007). *10 Indicadores financieros*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_indicadores\\_financieros](http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_financieros)
- Calibaño, Leandro. (1996). *Curso de auditoría contable*. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>
- Cuellar, Guillermo. (2005). *Auditoría financiera*. Recuperado de [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/financiera.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/financiera.html)
- Guerrero, Marcelo (2005). *COSO II- El enfoque integrado para la administración corporativa de riesgos*. Recuperado de <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/finanzas-y-analisis-cuantitativo/coso-ii-enfoque-para-administracion-corporativa-de-riesgos.jhtml>
- Hernández, José. (2004). *Técnicas de análisis financiero*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>
- Kirschenbaum, Patricia. (2004). *Marco integrado de administración de riesgos corporativos*. Recuperado de: <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>
- Kolakowski, Leszek. (1988). *Filosofía positivista*. Recuperado de [www.tec-digital.itcr.ac.cr/revistamatematica/.../meza/pag1.html](http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/revistamatematica/.../meza/pag1.html)
- Lago, José. (2005). *Gestión de riesgos corporativos*. Recuperado de [http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/Coso%20ERM2.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf)
- López, Ana. (2011). *Control Interno al Ciclo de Inventarios y su Impacto en la Rentabilidad de la Ferretería AngelLópez*. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1818>
- Miranda, Antonio. (2004). *Cómo elaborar un plan de empresa*. Recuperado de [http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX2186000020&v=2.1&u=uta\\_cons&it=r&p=GVRL&sw=w](http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX2186000020&v=2.1&u=uta_cons&it=r&p=GVRL&sw=w)

- Nunes, Paulo. (2008). *Concepto de gestión financiera*. Recuperado de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Quintero, Oscar. (2005). *Auditoría*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml>
- Tovar, Edgar. (2005). *Control interno de los inventarios*. Recuperado de <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/939-control-interno-de-los-inventarios?hitcount=0>



# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MÁS**

<b>Situación actual real negativa</b>	<b>Identificación del problema a ser investigado</b>	<b>Situación futura deseada positiva</b>	<b>Propuestas de solución al problema planteado</b>
<p>Actualmente en la empresa existe un inadecuado manejo de sus inventarios. Existen confusiones, deterioro y pérdida de la mercadería al momento del desembarque.</p> <p>Las causas que originan esos problemas son el no contar con una correcta asesoría ni un conocimiento técnico adecuado para controlar los inventarios.</p> <p>Existe ineficiencia en la logística de inventarios.</p> <p>Otra de las causas es que la empresa no realiza un análisis ni planificación de las compras.</p> <p>Además los miembros de la empresa desconocen las múltiples ventajas de manejar con eficiencia sus inventarios.</p> <p>En el futuro la empresa se enfrentará con altos costos por el mantenimiento del stock.</p>	<p>Inadecuada gestión del ciclo de inventarios en la Importadora Ashley Adamaris.</p>	<p><b>CORTO PLAZO</b></p> <p>Se realice una eficiente gestión de control de inventarios.</p> <p><b>MEDIANO PLAZO</b></p> <p>Se involucre a todo el personal de la empresa en el conocimiento de este nuevo sistema de gestión de los inventarios.</p> <p><b>LARGO PLAZO</b></p> <p>Se optimice los recursos y mejore la rentabilidad de la empresa.</p>	<p><b>CORTO PLAZO</b></p> <p>Implementación de un sistema de control interno de inventarios que permita realizar una eficiente gestión de los inventarios.</p> <p><b>MEDIANO PLAZO</b></p> <p>Difusión y capacitación adecuada y periódica a los miembros de la organización.</p> <p><b>LARGO PLAZO</b></p> <p>Aplicación del nuevo sistema de control del ciclo de los inventarios.</p>

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES – MAS (continuación)

<b>Situación actual real negativa</b>	<b>Identificación del problema a ser investigado</b>	<b>Situación futura deseada positiva</b>	<b>Propuestas de solución al problema planteado</b>
<p>Además existirá una disminución considerable de la rentabilidad.</p> <p>Puede darse una amortización innecesaria de recursos financieros.</p> <p>Existirá una disminución de la capacidad de adquisición de la empresa y una pérdida constante de los clientes.</p>			

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Diana Velasteguí

## ANEXO 2

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1803158391001  
APELLIDOS Y NOMBRES: URRUTIA DELGADO VELVIS OLMEIN

#### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 22/10/2009  
NOMBRE COMERCIAL: IMPORTADORA ASHLEY FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL

#### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: BOLIVAR Barrio: ORIENTE Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA ESCUELA ABDON CALDERON, CASA DE UN PISO, COLOR AMARILLO Celular: 088203446 Celular: 099411848 Telefono De Referencia: 032864349

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 28/05/2012  
NOMBRE COMERCIAL: IMPORTADORA ASLEY SCARLETT FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL

#### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: AV. CONFRATERNIDAD Número: S/N Referencia: FRENTE A LA FERRETERIA SANTA LUCIA Celular: 088203446

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 28/05/2012  
NOMBRE COMERCIAL: IMPORTADORA ASHLEY ADAMARIS FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL

#### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: EPLICACHIMA Número: S/N Intersección: PADRE CHACON Referencia: JUNTO A LA IMPRENTA ASERGRAFIC Celular: 088203446

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

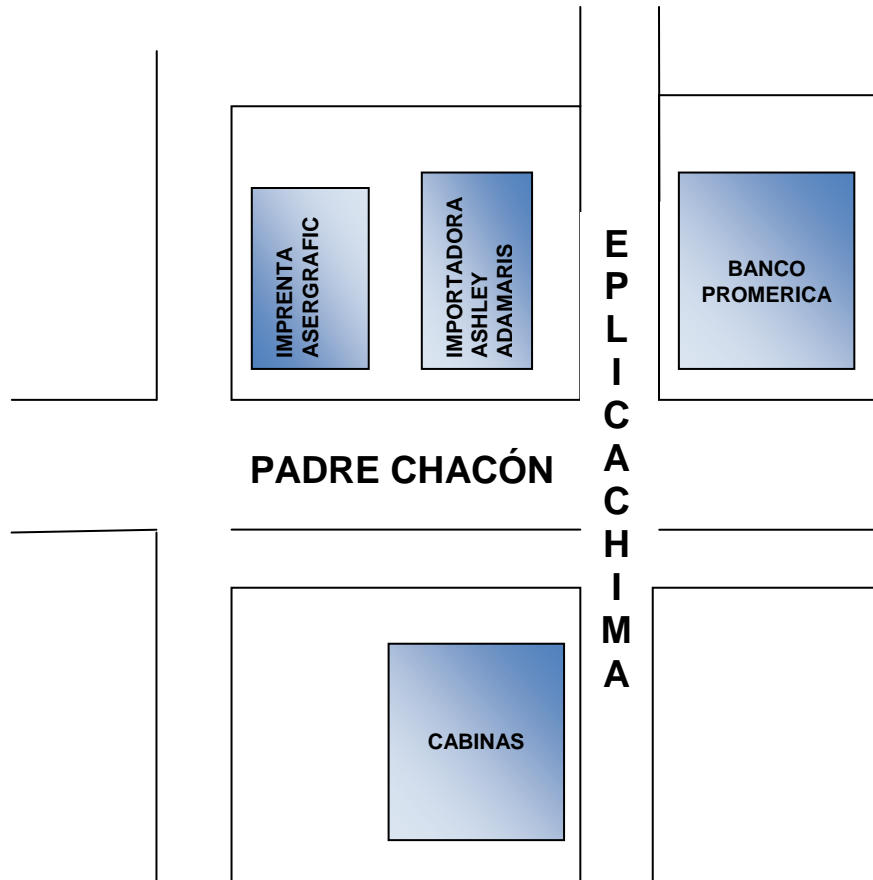
  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: IBCM220306

Lugar de emisión: BAÑOS DE AGUA

Fecha y hora: 28/05/2012 12:23:34

### ANEXO 3



**ANEXO 4**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**PROYECTO:** Control interno al ciclo de los inventarios y su impacto en la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris

**DIRIGIDO A:** Personal administrativo y operativo de la Importadora Ashley Adamaris.

**OBJETIVO:** Obtener información confiable para determinar los aspectos que influyen en el mejoramiento de la rentabilidad de la Importadora Ashley Adamaris.

**MOTIVACIÓN:** La información es confidencial y de uso académico por lo que se guardará absoluta reserva.

**INSTRUCCIONES:** Antes de responder las preguntas respectivas, léalas atentamente, reflexione y luego consigne su respuesta, marcando con una (x) en el paréntesis de la opción que usted crea conveniente. En caso de selección múltiple escoja una sola opción.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cree usted que existen políticas, normas o procedimientos claramente definidos para controlar el inventario? (Si su respuesta es NO no responda la pregunta 19)

SI

NO

2. ¿Existe una separación adecuada de las funciones de autorización, compra, desembarque, almacenamiento, custodia, despacho y registro del inventario?

SI

NO

3. ¿Existen políticas claras y definidas sobre importaciones?

SI

NO

4. ¿Conoce si el registro contable sobre las importaciones es oportuno y confiable?

SI

NO

5. ¿Las adquisiciones de mercadería están amparadas con la debida evidencia documental que respalde a la empresa??

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

6. ¿Los documentos que respaldan la adquisición de mercadería (importaciones) facilitan la contabilización?

SI

NO

Explique:.....

.....

.....

7. ¿Se manejan adecuadamente las kárdex para el control de inventarios?

SI

NO

8. ¿Conoce si existen faltantes, pérdidas o mermas de inventario?

SI

NO

9. ¿Se dan de baja los inventarios cuando estos están obsoletos o tienen poca rotación?

SI

NO

10. ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?

SI

NO

11. ¿Cómo considera usted el período de almacenamiento de inventarios?

Largo

Normal

Corto

Mínimo

12. ¿Las medidas de seguridad y las instalaciones proporcionan un resguardo oportuno del inventario?

SI

NO



13. ¿Previo al embarque se hace un conteo físico de la mercadería?

SI

NO

14. ¿Se registran las salidas del inventario haciendo referencia a notas de egreso o algún documento de respaldo y previa autorización de algún jefe inmediato?

Siempre

Casi Siempre

Algunas Veces

Nunca

15. ¿Existen informes periódicos del manejo y control del inventario que faciliten la toma de decisiones?

SI

NO

16. ¿Se realiza conteos físicos periódicos de los inventarios?

SI

NO

17. ¿Qué magnitud tiene el costo financiero (costo financiero es una retribución se debe pagar como consecuencia de la necesidad de contar con fondos para mantener en el tiempo activos que permitan el funcionamiento operativo de la compañía) de mantener inventarios?

Muy Alto

Alto

Aceptable

Escaso

18. ¿Qué apreciación tiene acerca del control interno del ciclo de inventarios dentro de la empresa?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Insatisfactoria

19. ¿Las políticas actuales considera que favorecen a un adecuado control interno del ciclo de inventarios?

- SI
- NO

20. ¿Cómo calificaría la rentabilidad global (rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o ganancia) de la empresa?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Insatisfactoria

21. ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa es la adecuada?

- SI
- NO

22. ¿El capital amortizado en inventarios (La operación de amortización de capital tiene por objeto a amortización de una deuda mediante la entrega de una sucesión de pagos escalonados en el tiempo) incide en la rentabilidad de la empresa?

- SI
- NO

23. ¿La empresa maneja índices de rotación de inventarios (el índice de rotación de inventarios es un índice que mide la velocidad con que se mueven las mercaderías a través de la empresa)?

SI

NO

24. ¿El indicador de entregas a tiempo de inventarios (que es un indicador que controla la cantidad de pedidos entregados a tiempo) incide en la rentabilidad?

SI

NO

25. ¿Cree que utilizando un sistema de control de inventario se puede mejorar la rentabilidad de la empresa?

SI

NO

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Diana Consuelo Velasteguí Valle

**FECHA:**.....

**HORA:**.....

**MODALIDAD:**.....

**OBSERVACIONES:**.....

.....

**AUTORIZADO POR:**.....

**ANEXO 5**  
**INSTALACIONES Y PERSONAL DE LA EMPRESA ASHLEY ADAMARIS**



**ANEXO 5**  
**INSTALACIONES Y PERSONAL DE LA EMPRESA ASHLEY ADAMARIS**  
**(Continuación)**

