



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de Control Interno para la Gestión de
Inventarios en una empresa Comercial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

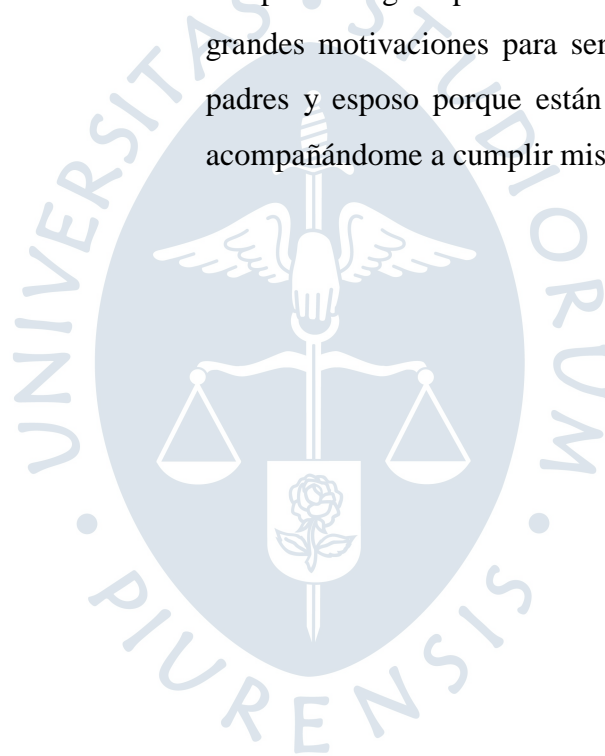
Karla Fabiola Bonilla Córdova

Revisor(es):

Mgtr. Claudia Rivera Távara

Piura, agosto de 2019

A Dios por darme paciencia y perseverancia para cumplir este gran paso. A mis hijos por ser mis más grandes motivaciones para ser cada día mejor. A mis padres y esposo porque están siempre apoyándome y acompañándome a cumplir mis metas.



Resumen Analítico-Informativo

Implementación de Control Interno para la Gestión de Inventarios en una empresa Comercial

Karla Fabiola Bonilla Córdova

Revisor(es): Mgtr. Claudia Rivera Távara

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Palabras claves: Inventarios/Control Interno/Sistemas de Control/Kardex/Activos

Introducción: Ausencia de controles Internos en una empresa comercial

Metodología: Análisis de la situación de la empresa, evaluando e identificando sus puntos críticos (riesgos) e implementando medidas de control. Posteriormente monitoreando estas actividades para verificar que cumpla con los objetivos planteados.

Resultados: El mal manejo en la Gestión de Inventarios, ha generado discrepancia entre el Kardex y el material en físico, por tanto, se han tomado medidas de control que han eliminado estas discrepancias y ahora nos reflejan lo que la empresa tiene actualmente respecto a su mercadería.

Conclusiones: Es muy importante la implementación y ejecución de controles en las empresas comerciales, especialmente en el área de almacenes, ya que custodia uno de los activos más importantes que son sus existencias y además ayuda a la gerencia a una mayor toma de decisiones.

Fecha de elaboración del resumen: 14 de agosto de 2019

Analytical-Informative Summary

Implementación de Control Interno para la Gestión de Inventarios en una empresa Comercial

Karla Fabiola Bonilla Córdova

Revisor(es): Mgtr. Claudia Rivera Távara

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Keywords: Inventory/Internal Control/Control Systems/Kardex/Active

Introduction: Absence of internal controls in a commercial company

Methodology: Analysis of the situation of the company, evaluating and identifying its critical points (risks) and implementing control measures. Subsequently monitoring these activities to verify that it meets the objectives set.

Results: The mismanagement in Inventory Management has generated a discrepancy between Kardex and the physical material, therefore, control measures have been taken that have eliminated these discrepancies and now reflect what the company currently has regarding its merchandise.

Conclusions: It is very important the implementation and execution of controls in commercial companies, especially in the area of warehouses, since it guards one of the most important assets that are its stocks and also helps management to better decision making.

Summary date: August 14th, 2019

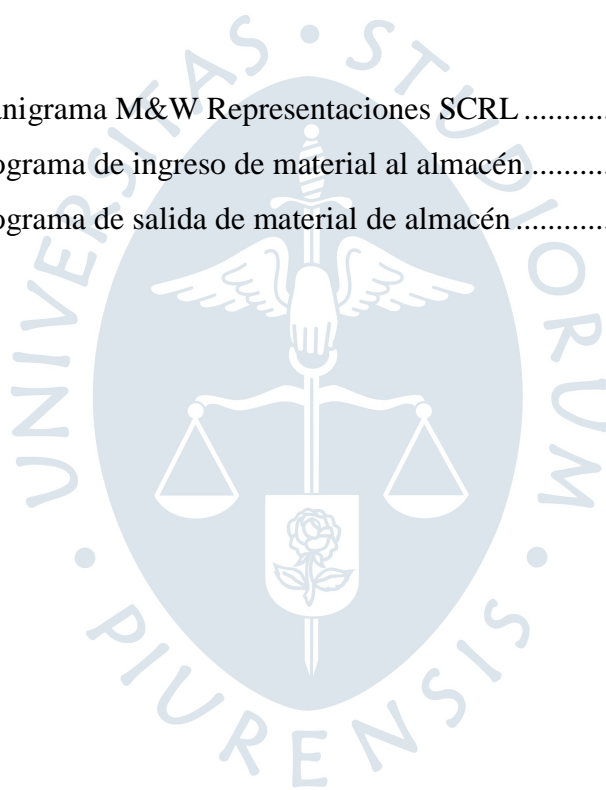
Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad económica.....	3
1.1.3. Misión y Visión	4
1.1.3.1. Misión	4
1.1.3.2. Visión.....	4
1.1.4. Organización	4
1.2. Descripción general de la experiencia.....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
1.2.2. Propósito del puesto	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	6
1.2.4. Resultados concretos logrados	6
Capítulo 2 Fundamentación sobre el tema elegido	7
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
2.1.1. Control interno y su importancia.....	9
2.1.2. Objetivo del control interno	11
2.1.3. Modelo COSO	11
2.1.4. Componentes del control interno	12

2.1.4.1. Ambiente de control	12
2.1.4.2. Evaluación de riesgos	13
2.1.4.3. Actividades de control	14
2.1.4.4. Sistemas de información y comunicación	14
2.1.4.5. Monitoreo	15
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	15
Capítulo 3 Desarrollo de experiencias y aportes realizados	17
3.1. Desarrollo de experiencia	17
3.2. Aportes realizados.....	19
Conclusiones	23
Referencias bibliográficas.....	25
Anexos	27
Anexo A. Resumen de manual de política y procedimiento de almacenes	29
Anexo B. Flujograma del proceso de compras.....	30
Anexo C. Flujograma del proceso de ventas.....	31
Anexo D. Asistencia a charla de nuevas políticas y procedimientos para el proceso de compras, ventas y almacenes	32

Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama M&W Representaciones SCRL	5
Figura 2.	Flujograma de ingreso de material al almacén.....	21
Figura 3.	Flujograma de salida de material de almacén	22



Introducción

El objetivo de toda empresa en marcha es ser rentable, crecer en el transcurso del tiempo para así obtener el máximo beneficio económico en el futuro. Las pequeñas empresas comerciales suelen generar rentabilidad constante, pero su crecimiento suele demorar o a veces estancarse debido a que se enfocan a vender sin percatarse de correcta gestión de sus inventarios.

Suele suceder que en las pequeñas empresas con alto nivel de inventario donde no existen controles internos haya pérdidas de materiales sin que los altos mandos puedan percibirlo. Es el caso de la empresa en estudio, M&W Representaciones, no llevaba un control debido de sus inventarios, lo que generaba pérdida de ventas y fidelidad de clientes.

El objetivo del presente trabajo recae en la aplicación de controles que se basan en el establecimiento de políticas y procedimientos para el personal de la empresa, debido a que el objetivo a corto plazo de la compañía es crecer y abrir más sucursales en el territorio de Piura, por tanto es necesario que la empresa cuente con controles para el cumplimiento de sus objetivos. Para esto, se ha resaltado a lo largo de la elaboración del trabajo la importancia en la correcta gestión y control de su principal activo, en quien se ha enfocado, sus inventarios.

Finalmente, la autora del presente trabajo junto al gerente general han podido establecer dichas políticas que hasta el momento se han sabido llevar correctamente, lo que han logrado un orden en la empresa, tanto en los inventarios físicos como en las funciones de cada trabajador.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Ferretería Industrial M&W Representaciones SCRL es una microempresa constituida en la ciudad de Piura en setiembre de 2003, ofreciendo durante 16 años diversidad de productos de la línea de ferretería industrial principalmente a clientes tipo persona jurídica. Tiene como objetivo principal a mediano plazo comprar el local donde actualmente está operando y abrir tiendas en otras provincias como Talara y Sechura.

1.1.1. Ubicación

La empresa M&W Representaciones SCRL actualmente cuenta con dos locales: el principal, que es alquilado, está ubicado en la Av. Bolognesi 784 Piura, zona ferretera y la tienda sucursal, que es propio, ubicada en Av. Gullman cerca a Cuartel Grau, este último está a nombre del gerente.

1.1.2. Actividad económica

M&W Representaciones SCRL es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería industrial en general, enfocada principalmente en conexiones industriales en materiales inoxidable, galvanizado, cedula 40 y fierro negro.

1.1.3. Misión y Visión

1.1.3.1. Misión

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles una amplia gama de productos, cumpliendo puntualmente con los plazos de entrega para contribuir con la continuidad de sus actividades operacionales.

1.1.3.2. Visión

M&W Representaciones espera llegar a ser la empresa líder en el mercado de comercialización de conexiones industriales en la Región de Piura. Esperando lograr un buen posicionamiento mediante la mejora de conocimiento de marca y aumento de nivel de ventas para el año 2020.

1.1.4. Organización

Actualmente la empresa tiene dividida sus funciones en sus dos tiendas, como se muestra en la Figura 1. Tomando en cuenta que al inicio de sus actividades la administración de la tienda sucursal está bajo la responsabilidad de la autora del presente trabajo. Al inicio de las actividades de M&W Representaciones SCRL, trabajó bajo la tendencia de informalidad que suelen mantener las MYPES y PYMES del Perú para realizar sus operaciones sin contar con los procedimientos correspondientes para poder atender eficientemente los requerimientos de las áreas usuarias, frente a esto se realizó de inmediato las reuniones necesarias para establecer una estrategia futura y ver la manera de implementarla con el fin de ordenar y trabajar de manera eficiente los procedimientos y medidas a tomar para lograr una organización dentro de la empresa.

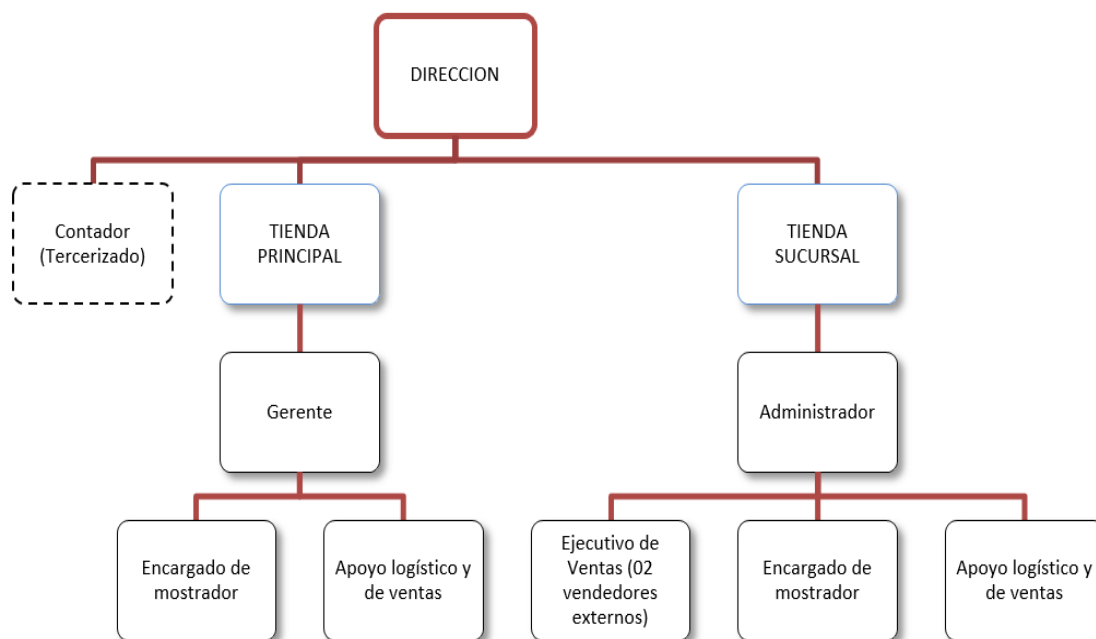


Figura 1. Organigrama M&W Representaciones SCRL
Fuente: Elaboración propia

1.2. Descripción general de la experiencia

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

La primera responsabilidad que se asumió fue la de la administración de la Tienda Sucursal, donde algunas de las principales funciones son: actualización del kárdex diario, responsable de la gestión de todos los recursos de la tienda sucursal, entre ellas compras a proveedores, de acuerdo a lo solicitado, controlando stocks y las condiciones en que estos se encuentran almacenados, además de su ubicación.

M&W Representaciones SRL es una microempresa en crecimiento que hasta la actualidad ha sido dirigida gracias a la experiencia de su gerente general, logrando ampliar su cartera de clientes, su variedad de productos y manteniendo un buen nivel de ventas, pero que actualmente además de logros tiene también deficiencias principalmente en el control de stock, por tanto la autora ha identificado como problema principal que carece de manual de procesos y/o controles con procedimientos para el ingreso y salida de la mercadería, lo cual es necesaria debido al constante crecimiento de la empresa y al dinamismo del mercado en el que se encuentra.

Los riesgos que podrían presentarse se resumen básicamente en robos, pérdidas y daños de la mercadería, lo que genera pérdidas económicas significativas, además de faltas en el cumplimiento de los pedidos por los clientes, es por esta situación que, junto con el equipo de trabajo a cargo y con la aprobación del gerente y dueño de la empresa, logró emitir documentos de control, por ejemplo, la actualización del Kárdex, realizando un inventario físico logrando mitigar cierto porcentaje de los errores que se han cometido, por tanto con estos procedimientos que se están implantando se pretende disminuir ese porcentaje de error en el control de los inventarios para el futuro.

1.2.2. Propósito del puesto

Lograr un eficiente control en la gestión de inventarios, con la finalidad de proveer a la empresa con materiales necesarios, para así abastecer a sus clientes sin ningún retraso, además de mantener una adecuada y competente relación comercial con sus proveedores para obtener un mayor crecimiento empresarial.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

El presente trabajo parte de la necesidad de mejorar el proceso de control de la gestión de inventarios de la empresa M&W Representaciones SCRL con el fin de proponer herramientas de prevención de riesgos de pérdida, robo o daño de la mercadería.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Respecto al trabajo realizado en el área administrativa, el principal logro se puede definir que en el kárdex se refleja el material que realmente se tiene físicamente en almacén, por tanto hay una rapidez en la entrega de productos al cliente, esto también ayuda para la toma de decisión de compra de la mercadería en el momento oportuno.

Además, logró el desarrollo de sistemas de controles que da soporte y apoyo a la problemática presentada en este trabajo.

Capítulo 2

Fundamentación sobre el tema elegido

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

El inventario es capital en forma de material, ya que éste tiene un valor para las compañías, sobre todo para aquellas que se dedican a la venta de productos. Es por esto que es de suma importancia, ya que permite a la empresa cumplir con la demanda y competir dentro del mercado. (Afonso, 2013, p.1).

Es en la definición, ejecución y cumplimiento de controles y procedimientos donde recae la importancia para poder salvaguardar uno de los activos más importantes que existe en la empresa: su inventario. La buena gestión del inventario permite a la compañía proveerla de materiales suficientes para que ésta pueda mantenerse en marcha dentro del mercado.

Es muy importante que las empresas, principalmente las dedicadas a la compra y venta de productos, le den la debida importancia a este activo, ya que para ellos es su principal fuente de ingreso, que deben salvaguardar y por tanto controlar para su buena gestión y de esta manera las empresas puedan permanecer durante mucho tiempo en el mercado.

Para continuar con el desarrollo del presente informe es necesario que se identifique el significado del término “Inventarios”, como tal, la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2, 2005): Inventarios, lo define de la siguiente manera:

Inventarios son activos:

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

Respecto al control de inventarios, se puede definir como aquellos procesos que acompañan a las existencias en la accesibilidad y almacenamiento de productos con el fin de minimizar los tiempos y costos relacionados con el manejo del mismo, es decir, la empresa administra de manera eficiente el movimiento y almacenamiento de la mercancía de la empresa. Involucra aspectos como la gestión y la optimización.

Laveriano (2010) explica que:

“El objetivo principal del control de inventarios es poder contar con información suficiente y útil para poder minimizar los costos de producción, aumentar la liquidez, mantener una cantidad óptima del inventario y finalmente conocer al final del periodo contable una situación confiable del estado económico de la empresa.”(p.1)

Además, menciona que “en la MYPE el control de inventarios es pocas veces atendido, lo que no permite tener registros fehacientes, políticas o sistemas que ayuden a esta fácil pero tediosa tarea de inventariado”. (Laveriano, 2010, p.1).

En su informe publicado, el autor antes mencionado; menciona los problemas frecuentes en las empresas por la falta de control de inventarios:

- Exceso de inventario e insuficiencia de inventario. En el primer caso, existe una desmesurada variedad de productos, lo que generará un alto nivel en los costos de almacenamiento, y el riesgo de que el producto se deteriore por el transcurso del tiempo. Por el contrario, en el segundo caso, cuando existe una insuficiencia en los inventarios, trae como consecuencia que el cliente cambie de manera negativa la concepción que tiene de la empresa, llegando incluso a que este busque nuevas opciones de proveedores.

En el caso de la empresa en estudio, sus inventarios corresponden a fierros y herramientas, que, a pesar que son productos sin vencimiento, el deterioro de los mismos se ve afectado en los empaques ya que al no ser almacenados correctamente tienden a desgastarse o romperse lo que facilita el daño del mismo bien. Esto genera

costos adicionales para mantener el producto en buen estado.

- El robo de mercancías. La falta de control de inventarios usualmente genera este tipo de situaciones, que se realicen robos por parte de los empleados o por los mismos clientes, generando grandes pérdidas para la empresa.

Generalmente, esto suele suceder en las pequeñas empresas, debido a que usualmente no llevan un control de sus inventarios, o si lo hacen no es el correcto, ni un control de lo que el personal puede entrar o sacar de la empresa, por tanto, está más propenso a suceder.

- Las mermas. Las empresas aspiran a tener un bajo nivel de mermas, ya que estas pueden repercutir considerablemente en las utilidades. La falta de control en estas puede generar un aumento considerable en los costos de venta.
- Desorden en los inventarios. Esto se asocia al mal control de la mercadería lo que genera discrepancias en el Kardex y con ello ocasiona falta de eficiencia en la atención al cliente y al mismo tiempo al momento de solicitar mercadería. Todo esto trae como consecuencia pérdidas para la empresa, un ejemplo de lo antes dicho es que se puede solicitar erróneamente material con el que si se cuenta stock o por el contrario hacerle creer al cliente que si se tiene el producto cuando en realidad se carece del mismo esto traerá como consecuencia que el cliente busque nuevas empresas a quien comprar y nosotros dejemos de ser una opción para él.

Frente a esto, es importante tratar el tema del control interno para que el lector pueda comprender la importancia de ejecutar controles dentro de la empresa.

2.1.1. Control interno y su importancia

El Instituto de Auditores Internos define el control interno como “acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecido para las operaciones y para los programas
- Uso económico y eficiente de los recursos

- Salvaguarda de los activos
- Confiabilidad e integridad de la información
- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones”

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2013), define el “control interno como un proceso, efectuado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (párr. 1).

Las Normas Técnicas de Auditoría (1991) mencionan que “El Control Interno comprende 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.”

Por tanto, los controles internos son las acciones que la empresa tiene para evitar o mitigar posibles riesgos, como errores y fraudes, que se puedan presentar en el futuro, el cual depende de una cadena de valor que se encuentra compuesta por el diseño, implementación, evaluación, auditoría y finalmente la supervisión de los procesos establecidos, y así la empresa pueda lograr los objetivos.

Si bien es cierto que existen muchas alternativas de controles internos, entre las cuales se destacan el COSO, GRC, Turnbull y CoCo. El que tiene más éxito y reconocimiento internacional es el Modelo COSO, que es a quien tomamos como modelo para el análisis e implementación de procesos para la Gestión de los Inventarios de la empresa en estudio.

Con los conceptos ya mencionados líneas arriba acerca del control interno, es indudable su importancia en una compañía, ya que incorporando controles en una empresa, sobre todo en las comerciales, existe la posibilidad de que el nivel de riesgos sea definitivamente inferior a la de una empresa que no cuenta con esto, y sobre todo porque ayuda a proteger los activos más importantes de la compañía, en este caso, con la implementación de controles en el área de inventarios, podemos ver con confiabilidad lo que la empresa demuestra en su información financiera respecto

a los inventarios.

Por tanto, el control interno es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las empresas, es indispensable y fundamental en la actividad empresarial. Como menciona Rivas, G. (2011):

El control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido. Es por ello que su importancia radica en que permiten a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro. (p.117)

2.1.2. Objetivo del control interno

El control interno tiene como objetivo establecer los procedimientos y acciones adecuados para minimizar riesgos en el futuro, esto con el propósito de mantener a las empresas en la dirección de sus objetivos.

2.1.3. Modelo COSO

De acuerdo con diversos autores (Rivas, 2011; Mantilla, 2018; Estupiñan, 2006), este modelo es una de las más importantes iniciativas de control, comisionado por cinco organismos profesionales financieros del sector privado más importante de los Estados Unidos. Salvador (2016) nos menciona que este modelo “está diseñado para identificar eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.”(párr.4)

“También resalta que sus principales ventajas de este modelo son:

- Permite a la dirección de la empresa tener una visión global del riesgo y gestionar los planes de acción para su correcta gestión.

- Da prioridad a los objetivos, riesgos clave del negocio, y a los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, la toma de decisiones más segura por parte de los altos mandos.
- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno de la empresa.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura organizacional de la empresa.” (Salvador,2016, párr.12-17)

2.1.4. Componentes del control interno

Para que una entidad pueda lograr un adecuado sistema de control, es importante que esta implemente debidamente los cinco componentes como se describe a continuación:

2.1.4.1. Ambiente de control

Rivas, G. (2011) define al ambiente de control como las acciones, políticas y procedimientos que muestran las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad respecto al control interno y su importancia para la organización. Influye en la manera en que se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos (p.121).

Es por esto que es considerado la base, cimiento o fundamento para el resto de componentes del control interno de una empresa, aporta disciplina y estructura.

El informe COSO menciona que:

“Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración” (p.2).

La gerencia de la empresa en estudio tiene la filosofía para poder implementar un ambiente de control, pero solo lo trasmite al administrador, quien deja dicho concepto en solo una idea y no la trasmite a su personal para ponerlo en práctica.

Entonces, un eficiente ambiente de control ayuda a mitigar la probabilidad de irregularidades, así como un ambiente de control que no está adecuado o es débil podría reducir los beneficios de otros componentes de control interno, ya que si no existe en la organización una cultura de control no podría evaluarse los riesgos.

2.1.4.2. Evaluación de riesgos

Tiene como función la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para reconocer, analizar y gestionar los riesgos que podría hacer frente una empresa y el resultado de ellos. Los riesgos afectan la capacidad de la entidad para sobrevivir, por lo que lo esencial es definir los objetivos con el fin de que la administración pueda identificarlos y determinar las acciones necesarias para manejarlos.

La dirección debe conocer sus riesgos (operacionales, financieros y de cumplimiento de legalidad), documentarlos, evaluarlos y establecer estrategias para afrontarlos.

La empresa no enfrenta los riesgos, los ignora, lo que en el futuro traerá consecuencias como grandes pérdidas monetarias, poca o nada de rentabilidad y hasta podría llevar al cierre por quiebra.

2.1.4.3. Actividades de control

“Tiene que ver con las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen.”(Rivas, 2011, p.124)

El informe COSO (2013) menciona que este componente “ayuda a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.”

Se podría decir que, las actividades de control son las políticas y/o procedimiento que se implementaran para minimizar los riesgos que la entidad podría tener en el transcurso de sus operaciones.

Las actividades de control son muy importantes ya que se basan en las medidas a tomar para poder hacer frente a los riesgos y lograr solucionarlos o evitar que estos aparezcan, en M&W existen múltiples riesgos que no tienen como hacerse frente, ya que no se han visto actividades de control para poder sobrellevar los problemas que puedan generarse en el futuro.

2.1.4.4. Sistemas de información y comunicación

“Son los métodos empleados para poder identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.” (Rivas, 2011, p.125)

Todo el personal de la empresa deberá recibir un mensaje claro por parte de la alta dirección con el fin de transmitir la importancia de las responsabilidades del control interno. Los integrantes de la organización deben entender su papel en el sistema de control interno, como también tener conocimiento del trabajo individual de otros participantes de la empresa.

La empresa no tiene bien en claro las funciones y responsabilidades del personal, tampoco había buena comunicación entre administrador y subordinados, esta es una de las razones por el cual la idea de implementar

algunas acciones de control que tenía en mente la gerencia no se podía transmitir al resto de trabajadores.

2.1.4.5. Monitoreo

Es la evaluación frecuente del nivel de desempeño del control interno, esto con el fin de poder determinar qué controles están ejecutándose de acuerdo con lo planeado y si existe la necesidad de ser modificado según los cambios de las condiciones.

“El Sistema de control interno puede supervisarse mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas. Las acciones de monitoreo continuo denominado “monitoreo ongoing”, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. Por desempeñarse en una base de tiempo real reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integrados a la gestión de la organización, proporcionan una retroalimentación sobre la efectividad de los otros componentes de control interno. Se realizan evaluaciones separadas que son necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, se realizan cada cierto tiempo. Para este tipo de evaluación se debe tener presente: a) el alcance y frecuencia de la evaluación; b) el proceso de evaluación; c) La metodología de evaluación; y; d) el nivel de documentación.” (Rivas, 2011, p.125)

Este proceso evalúa la calidad de los controles internos implementados en la organización y el desempeño que tienen en el tiempo.

De nada sirve realizar actividades de control y comunicarlos sino existe al final un monitoreo de que realmente se están llevando a cabo estas actividades de manera adecuada y correcta.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Una vez identificado el problema en la empresa, ausencia de controles en la gestión

de inventarios, la autora de este informe realizó en varias ocasiones reuniones con el personal y gerente de la empresa para armar un plan de trabajo para poder gestionar de manera correcta la mercadería de la empresa. Este plan de acción para la iniciativa de implementación de controles contenía principalmente:

- Acondicionamiento de los almacenes, ya que existían dos espacios donde el material se dejaba sin ningún orden o registro de que es lo que contenía cada uno de esos dos lugares;
- Ubicación del material;
- Conteo físico del material;
- Actualización del kárdex;

Esto con la finalidad de prevenir en el futuro situaciones de robo, pérdida o daño en las existencias.



Capítulo 3

Desarrollo de experiencias y aportes realizados

3.1. Desarrollo de experiencia

Análisis de los cinco (05) componentes del control interno de la empresa en estudio:

- **Entorno de control:**

La empresa M&W Representaciones SCRL no contaba con ninguna política de control, a pesar que el gerente general ha sugerido algunas ideas de control a su administrador para que éste las ejecute, no existió una cadena para el cumplimiento de éstas.

Cuando a la autora de este informe tomó a cargo la administración, supo de inmediato que no existía una filosofía de control dentro de la empresa y realizó un plan de trabajo para exponerlo al gerente y poder ejecutarlo con el personal a su cargo.

- **Evaluación de riesgos:**

La empresa, no enfrentaba sus riesgos, ni realizaba ninguna actividad para mitigarlos, los ignoraba. Hasta el momento, ésta, no se ha encontrado en una situación donde deba tomar una decisión que ponga en juego la puesta en marcha de sus operaciones por la liquidez que tiene, pero si persiste la compañía en no evaluar medidas para riesgos futuros, podría afectar su rentabilidad y verse en una situación crítica.

Actualmente, la persona encargada de administración se reúne con el gerente para ver cuáles son los puntos críticos a tener en cuenta, entre ellos, la discrepancia

entre lo señalado en el Kardex y la existencia real de la mercadería, existencia de excesivo material con muy poca rotación debido a la mala gestión de compras (ocasionado por el mal control del Kardex), inadecuada distribución y almacenamiento del material (lo que conlleva al deterioro del mismo), entre otros; esto, para implementar una mejor gestión en su principal activo: la mercadería, esto debido a que este activo afecta directamente a la rentabilidad de la empresa ya que se trata de una empresa comercial.

- **Actividades de control:**

Debido a la ausencia de controles, la autora del presente informe implementó actividades de control, con la aprobación del gerente general, para minimizar los futuros riesgos:

- Manual de política y procedimiento para las diferentes áreas.
- Flujogramas de procesos.

- **Sistemas de información y comunicación:**

Ya con los manuales y flujogramas establecidos, la administradora y el gerente convocaron diferentes reuniones para presentar las políticas y procedimientos, a los nuevos responsables involucrados en cada uno de los procesos con sus funciones establecidas. La información no fue transmitida solo de manera verbal, también se repartieron impresos los manuales con un cargo como constancia de recepción de esta información. (Ver Anexo D)

- **Monitoreo:**

La administradora supervisa que se estén ejecutando los procesos implementados, por ejemplo, en el caso de las existencias, ella escoge una muestra de 10 productos para ver si realmente la cantidad física coincide con lo que dice el kárdex, o revisa algunas guías de remisión para verificar que se encuentren las firmas correspondientes.

La autora realiza reuniones con su equipo de trabajo para evaluar inquietudes y/o sugerencias acerca de mejoras en los procesos.

3.2. Aportes realizados

Cuando la administradora elaboró el plan de trabajo para hacer frente al problema, ausencia de controles internos en la gestión de inventarios, la primera acción fue el acondicionamiento correcto de los almacenes. Esto con el fin de tener mejor organizada la mercadería dentro de la compañía.

La empresa sucursal cuenta con dos espacios que sirven para el almacenamiento de la mercadería, uno en el primer piso, y otro en el segundo piso, ambos se encontraban en total desorden, lo que generaba como consecuencia lo siguiente:

- Existía un desconocimiento de la cantidad y tipo material que estaba dentro del almacén;
- Desorden del material;
- Mercadería regada en el suelo;
- Los clientes llegaban a comprar mercadería y el tiempo de espera para ver si había o no producto era de entre 05 a 10min.
- Los clientes llamaban a preguntar stock y se le daba la cantidad que había en kárdex, y cuando llegaba a recoger, en varias ocasiones faltaba o no se contaba con el stock solicitado.
- Se hacía pedido a sus proveedores de Lima cuando el stock estaba en cero, es decir, no había prevención.
- Excesiva cantidad de material con muy poca rotación

Siguiendo con el plan de trabajo establecido, primero se realizó la adquisición de bienes mobiliarios para implementar los almacenes y así lograr la correcta disposición de la mercadería, y con ello mejoró notablemente la presentación de la tienda sucursal. A continuación, dispuso el conteo de las existencias para la posterior actualización del kárdex, eliminando de esta manera las discrepancias existentes; esto tomó aproximadamente casi 06 días, debido a que el conteo se llevó a cabo mientras el local estaba abierto al público, a esto se suma que se cuenta con aproximadamente mil productos de diferentes tipos y medidas en tienda.

Después de haber verificado y corregido cada producto en kárdex, la encargada fue codificando el material para un mayor control.

Durante el tiempo de su aprendizaje dentro de la empresa, la autora del informe identificó también que tanto el descargo como el ingreso de materiales al kárdex no se realizaba en el momento debido, en el caso del descargo, si un cliente llevaba a crédito, el material era descargado de la hoja de cálculo el día en que el cliente pagaba su factura y no cuando había sido retirada de tienda, de igual manera cuando el material llegaba a tienda y se descargaba para ser colocado en su lugar respectivo, el administrador realizaba el ingreso hasta después de 5 a 6 días de la recepción del material.

Por tanto, una vez con los datos ingresados en el kárdex, la empresa estableció las siguientes políticas de control:

- Todo material que sale de tienda, tanto si el cliente compra o si se envía material a la principal, se emitirá guía de remisión, para que al finalizar el día laboral, el encargado realice los descargos correspondientes.
- Todo material que ingrese a tienda, será ingresado al kárdex en el momento en que la mercadería haya ingresado.

Con estas políticas ya ejecutadas, se ha percibido los cambios en la empresa como la optimización en el tiempo de atención al cliente, ya que hacen la consulta en el kárdex sobre el material solicitado, se va directo al almacén a buscar el material correspondiente, la búsqueda es más efectiva por el orden que hay, además siempre se cuenta con stock ya que la toma de decisión de compra de mercadería se prevé con anticipación para tener siempre lo que el cliente necesita y así generar más ventas.

Se realizó un manual de políticas y procedimientos (Ver anexo A) para un mejor control de los inventarios, además de un flujograma de entrada y de salida del material para representar la secuencia de actividades o acciones que implican el proceso de control de existencias:

En las figuras 2 y 3 se muestra los flujogramas de ingreso y salida del material del almacén.

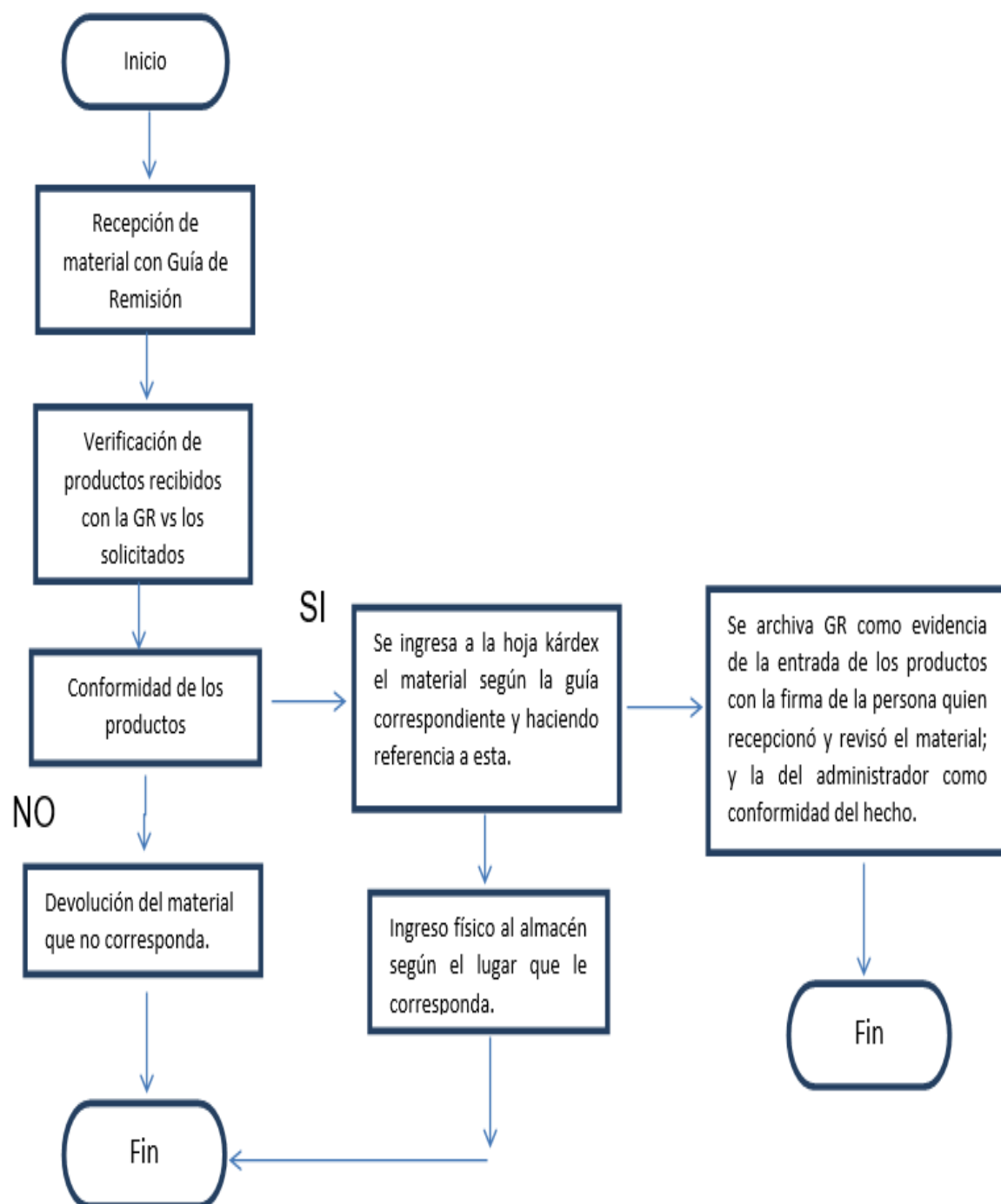


Figura 2. Flujograma de ingreso de material al almacén
Fuente: Elaboración propia

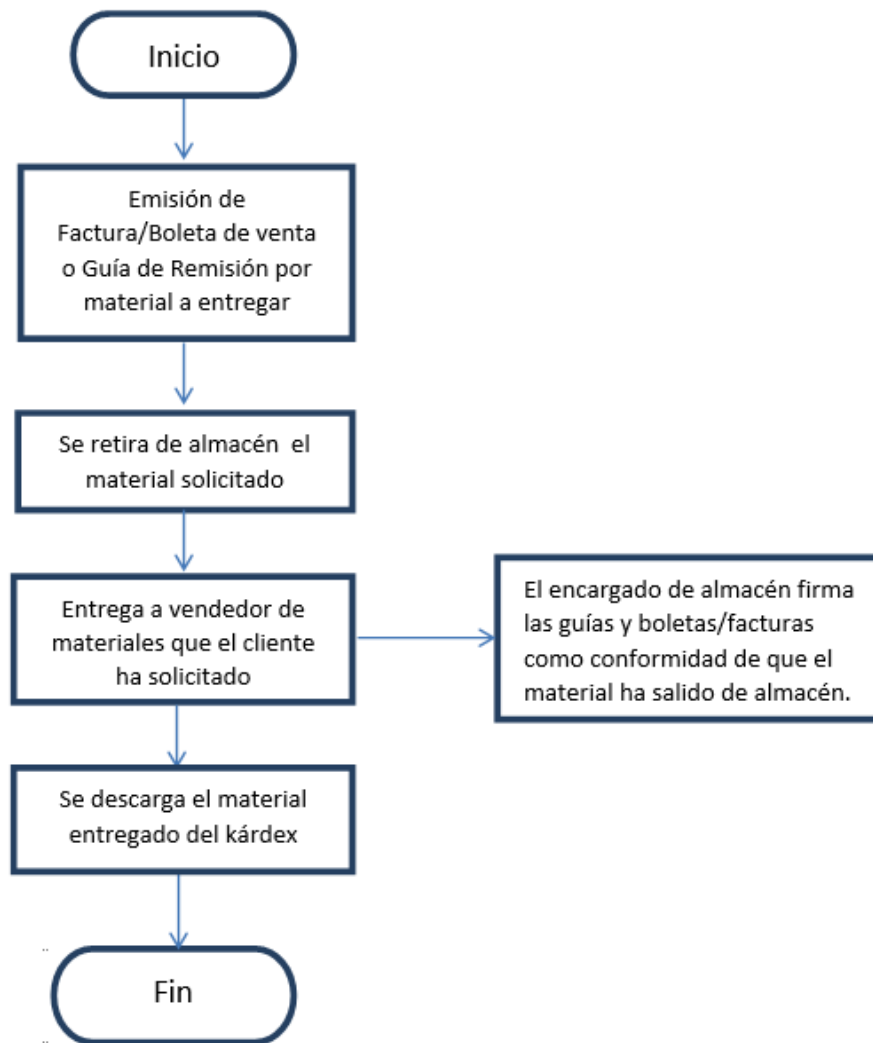


Figura 3. Flujograma de salida de material de almacén
Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Es muy importante la implementación y ejecución de controles en las empresas comerciales, especialmente en el área de almacenes, ya que custodia uno de los activos más importantes que son sus existencias.
- Los manuales y flujogramas elaborados y que ya se están implementando son fundamentales para la gestión, control y funcionamiento de la empresa, esto para que sigan la dirección de sus objetivos de rentabilidad y el cumplimiento de su misión, evitando errores futuros que se pueden prevenir y gestionando mejor sus riesgos.
- Si el kárdex refleja fielmente las existencias con que la empresa cuenta, esto ayuda a la adecuada toma de decisiones futuras por parte de la gerencia.
- Los cinco (05) componentes del control interno, siempre deben ir de la mano, ya que si uno de ellos falla, la cadena se rompe y no se estará atendiendo al propósito principal del control interno, que es proteger los recursos de la empresa para así evitar pérdidas por robo o fraude, además detectar posibles riesgos que puedan alterar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Referencias bibliográficas

- Afonso, E. (2013). *La Importancia de realizar inventarios en nuestra empresa*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Informe COSO*
- Deloitte (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*.
- Evaluación del control interno* <https://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO>. 2014.
- Glenda Rivas Márquez (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*.
- IASC (1993). *Norma Internacional de Contabilidad 2: Inventarios*
- Lafuente Alberto Salvador (2016) *¿Qué es COSO?* <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/07/21/que-es-coso/>
- Laveriano, William (2011). *Importancia del Control de Inventarios de la empresa. Actualidad Empresarial*
- Normas Técnicas de Auditoría*. 1991. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Ruffner Jeri Ramon. *Control interno en las empresas privadas*.
- Samuel Alberto mantilla Auditoria, 4ta edición (2011). *Auditoria del control interno*.

Anexos



Política y Procedimientos de Almacenes: Resumen

Piura, 15 de Junio del 2019

Objetivo

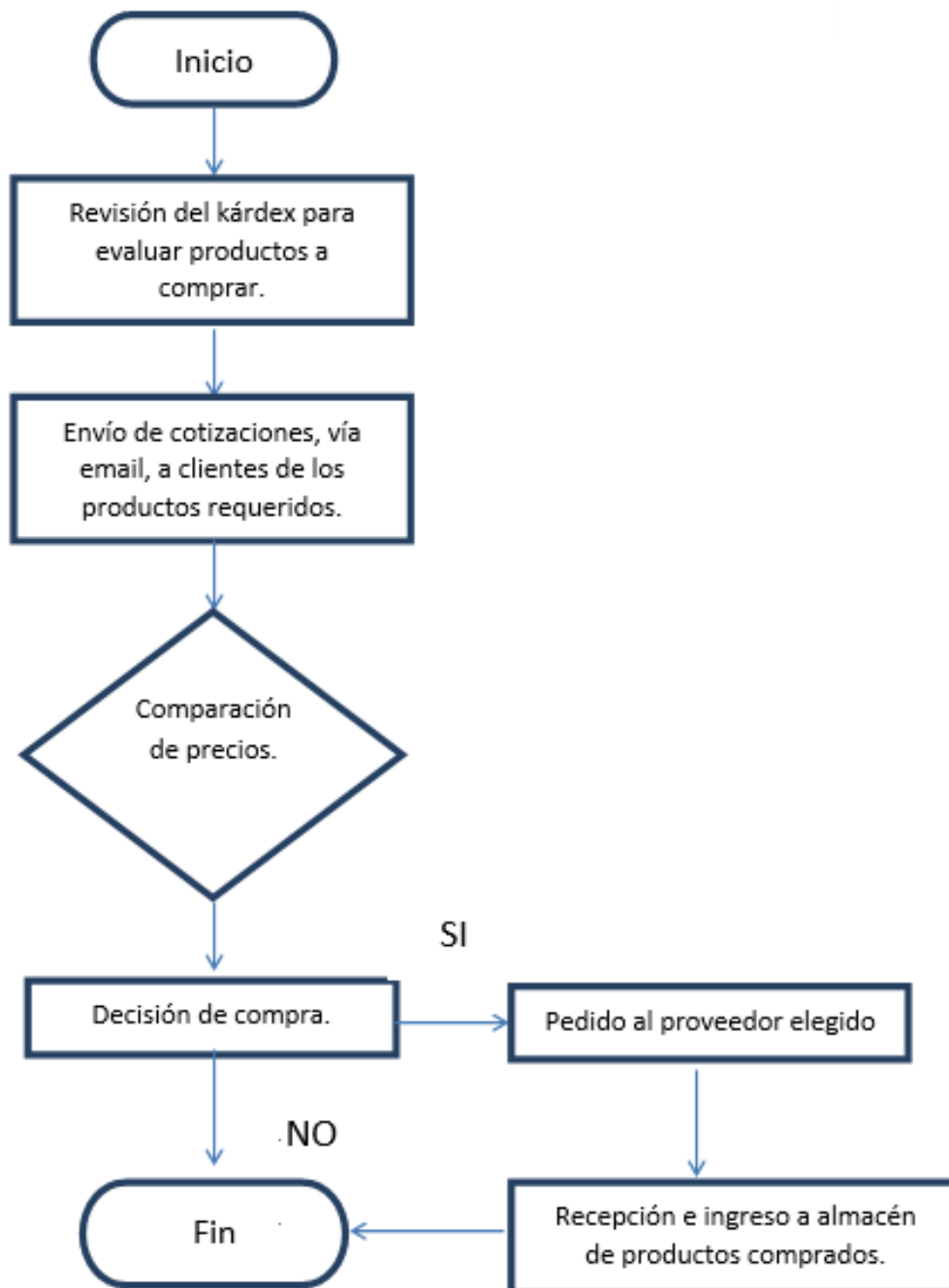
- Establecer los lineamientos y controles para garantizar el proceso de ingreso y salida de bienes requeridos por la compañía de manera eficiente, transparente, económica y oportuna.
- El encargado de almacenes está obligado a cumplir la presente política como parte de sus responsabilidades.

Política

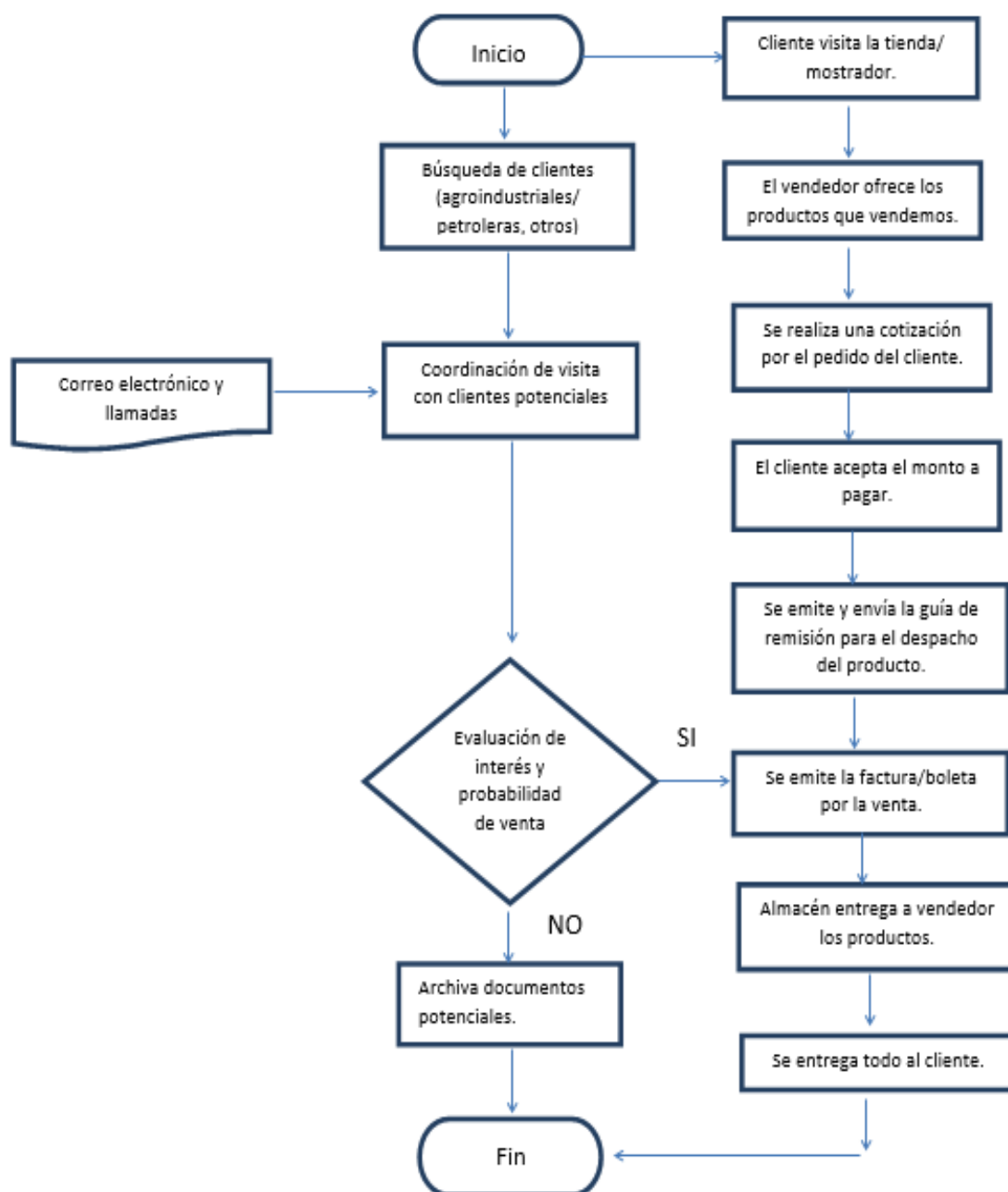
- El encargado de almacenes deberá constatar que el material que se ingresa al almacén es el solicitado, comparando la cotización realizada por el comprador y la guía de remisión, verificando que el material coincida con la guía y además asegurándose de que el producto está en buen estado, con las características correspondientes.
- El almacenero deberá comunicar a la persona encargado del control del kárdex acerca del material recibido, además de entregarle una copia de la guía para puedan realizar la entrada del producto al kárdex.
- El personal encargado, deberá colocar el producto en el lugar que le corresponda según su tipo, marca, calidad y tamaño.
- El encargado del kárdex deberá realizar el ingreso/salida en el día en que ocurra dicho suceso.
- Todo material solo saldrá de almacén con guía de remisión firmada por el encargado.
- El encargado del kárdex tiene como obligación realizar entre 3 a 5 inventarios mensual, sacando una muestra de quince (15) productos por inventario, teniendo en cuenta los más rotados y los que están mayor valorizado.

Gestión de compras

- El administrador es el único autorizado en seleccionar y contactar a los proveedores de bienes.
- El administrador deberá realizar pedidos de mercadería según los datos que arroja el kárdex y verificando al mismo tiempo con el almacenero.
- El administrador es el único encargado de emitir las Órdenes de Compra.
- La orden de compra se emitirá después del visto bueno del gerente general.

Anexo B. Flujograma del proceso de compras

Anexo C. Flujograma del proceso de ventas











Anexo D. Asistencia a charla de nuevas políticas y procedimientos para el proceso de compras, ventas y almacenes

CHARLA POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE COMPRAS

Objetivo: Hacer de conocimiento al personal de la empresa acerca de las nuevas políticas implantadas para el mejor control durante el Proceso de Compras.









Fecha: Miércoles 19 de Junio

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CHARLA	MANUAL
CORDOVA GOMEZ JOSE LUIS	43650852		
CORDOVA LI LILIAN MARITZA	03326466		
ENRIQUEZ TAVARA JOSE DANIEL	46263662		
SANCHEZ CORTEZ CARMEN YOLANDA	02887292		

CHARLA POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE VENTAS

Objetivo: Hacer de conocimiento al personal de la empresa acerca de las nuevas politicas implantadas para el mejor control durante el Proceso de Ventas.







Fecha: Sabado 22 de Junio

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CHARLA	MANUAL
CORDOVA GOMEZ JOSE LUIS	43650852		
CORDOVA LI LILIAN MARITZA	03326466		
ENRIQUEZ TAVARA JOSE DANIEL	46263662		
SANCHEZ CORTEZ CARMEN YOLANDA	02887292		

CHARLA POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ALMACEN

Objetivo: Hacer de conocimiento al personal de la empresa acerca de las nuevas politicas implantadas para el mejor control de los Invetarios en los Almacenes de la Compañia.

Fecha: Sabado 22 de Junio

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CHARLA	MANUAL
CORDOVA GOMEZ JOSE LUIS	43650852		
CORDOVA LI LILIAN MARITZA	03326466		
ENRIQUEZ TAVARA JOSE DANIEL	46263662		
SANCHEZ CORTEZ CARMEN YOLANDA	02887292	