



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diagnóstico de la situación actual del control interno
efectuado al área de compras y almacén en una empresa
comercial en la ciudad de Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Sandra Melisa Chávez Távara

Revisor(es):
Mgtr. Claudia María Rivera Távara

Piura, noviembre de 2023



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Sandra Melisa Chávez Távara, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 71569168

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“ Diagnóstico de la situación actual del control interno efectuado al área de compras y almacén en una empresa comercial en la ciudad de Piura ”
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el **Título Profesional**² de Contador Público.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Claudia María Rivera Távara, identificado con DNI N° 03677854
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 10/11/2023

Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

Agradecimientos

A Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante.

A mi hijo Daniel, por ser mi mayor motivación para no rendirme.

A mis padres y hermanos, por su apoyo y comprensión en todo el proceso.

A mi novio, por su confianza y apoyo.

A mis amigas, Karina y Dahiana (†) por su apoyo y valiosa amistad.

Y a mi revisora Claudia Rivera por su tiempo y dedicación.



Resumen

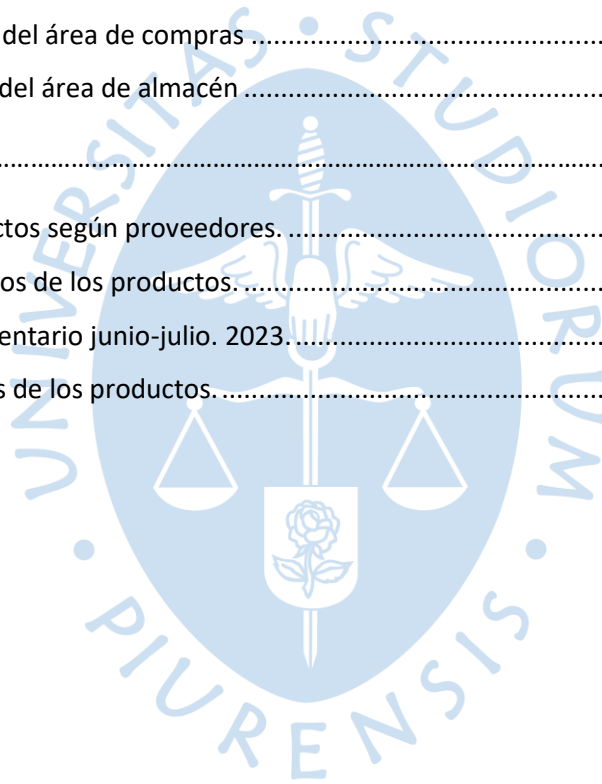
El presente trabajo tuvo como finalidad el diagnóstico de la situación actual del control interno efectuado al área de compras y almacén en una empresa comercial. El estudio se llevó a cabo con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo, en el cual se desarrolló y aplicó un cuestionario al gerente general de la empresa con el fin de analizar los componentes del COSO 2013, además de conocer las deficiencias del control interno a las que está expuesta la empresa comercial. Los resultados alcanzados señalaron que la empresa comercial de materiales de construcción y ferreterías en general no dispone de un control interno apropiado en las áreas de compras y almacén, de manera que se propusieron mecanismos de control que ayuden a mitigar los riesgos existentes. Con esa finalidad, se espera que la empresa comercial de materiales de construcción y ferreterías en general pueda implementar dichas herramientas para mejorar los sistemas de control interno.



Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 9 |
| Capítulo 1. Aspectos generales | 10 |
| 1.1 Descripción de la empresa | 10 |
| 1.1.1 Ubicación | 10 |
| 1.1.2 Actividad | 10 |
| 1.1.3 Misión y visión de la empresa | 10 |
| 1.1.4 Organización | 10 |
| 1.2 Descripción general de experiencia | 11 |
| 1.2.1 Actividad profesional desempeñada | 11 |
| 1.2.2 Propósito del puesto..... | 12 |
| 1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe..... | 12 |
| 1.2.4 Resultados concretos logrados de la experiencia profesional del puesto | 12 |
| Capítulo 2. Fundamentación del tema | 14 |
| 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional..... | 14 |
| 2.1.1 Inventarios..... | 14 |
| 2.1.2 Compras..... | 14 |
| 2.1.3 Control interno y su importancia en las empresas comerciales..... | 14 |
| 2.1.4 Modelo COSO 2013 | 15 |
| 2.1.5 Cuestionario..... | 16 |
| 2.1.6 Matriz de Kraljic..... | 16 |
| 2.1.7 Método Inventario ABC..... | 17 |
| 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos..... | 17 |
| 2.2.1 Modelo Coso..... | 17 |
| 2.2.2 Cuestionario..... | 17 |
| 2.2.3 Matriz de Kraljic..... | 17 |
| 2.2.4 Inventario ABC..... | 18 |
| Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias..... | 19 |
| 3.1 Aportes y desarrollo de experiencias..... | 19 |
| 3.1.1 Ambiente de control..... | 19 |
| 3.1.2 Valoración del riesgo | 20 |
| 3.1.3 Actividades de control | 21 |
| 3.1.4 Información y comunicación | 22 |

| | |
|--|----|
| 3.1.5 Actividades de monitoreo | 23 |
| Conclusiones..... | 24 |
| Recomendaciones | 25 |
| Referencias | 26 |
| Apéndices | 28 |
| Apéndice A. Cuestionario de componentes de control interno COSO 2013 en las áreas de compras y almacén | 29 |
| Apéndice B. Matriz de Kraljic..... | 30 |
| Apéndice C. Inventario ABC..... | 31 |
| Apéndice D. Flujograma del área de compras | 32 |
| Apéndice E. Flujograma del área de almacén | 33 |
| Anexos | 34 |
| Anexo 1. Lista de productos según proveedores..... | 35 |
| Anexo 2. Listado de costos de los productos..... | 36 |
| Anexo 3. Reporte de Inventario junio-julio. 2023..... | 37 |
| Anexo 4. Lista de precios de los productos..... | 38 |



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa 11



Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Componentes y principios del COSO 2013 | 16 |
| Tabla 2 Sinopsis de hallazgos del ambiente de control..... | 16 |
| Tabla 3 Sinopsis de hallazgos de valoración del riesgo | 16 |
| Tabla 4 Sinopsis de hallazgos de actividades de control..... | 16 |
| Tabla 5 Sinopsis de hallazgos de información y comunicación..... | 20 |
| Tabla 6 Sinopsis de hallazgos de actividades de monitoreo | 20 |



Introducción

El mundo de hoy está cambiando continuamente, generando incertidumbre en las empresas, las cuales deben hacerle frente para su crecimiento en el mercado. Es por ello que requieren de una planificación y organización de sus procesos internos para evitar que los riesgos existentes afecten el progreso de la misma.

En ese sentido, Pereira, (2019) señala que el control interno conduce al desarrollo de las actividades procurando el cumplimiento exitoso de los objetivos planeados, detectar oportunidades para mejorar y proponer las medidas correctivas mediante el seguimiento de las diferentes situaciones y necesidades de la empresa, pues con ello los recursos se optimizan y al mismo tiempo analiza el riesgo donde se encuentra propensa la empresa.

Según Solis y Llamuca, (2020) el control interno dentro de las empresas se ha convertido en un factor de aplicación muy importante, ya que con la ayuda de estos controles se puede administrar la empresa de manera adecuada, eficaz y eficiente, evitando originar pérdidas en los procesos que se realizan.

Conforme con lo mencionado anteriormente, el presente trabajo se orientará en el diagnóstico de la situación actual del control interno efectuado al área de compras y almacén en una empresa comercial de materiales de construcción y ferreterías en general en la ciudad de Piura, que por motivos de confidencialidad no se mencionará el nombre de la empresa. Cabe indicar que a dicha empresa se le ejecutan acciones de contabilidad y asesoría externa, por parte del estudio contable y tributario en el que la autora desempeña sus funciones que conllevan al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Al respecto, en el capítulo 1 se brindará información general de la empresa materia de estudio, tales como la actividad que realiza, misión y la visión ya que esto nos ayudará a saber más de ella. En el capítulo 2 hace mención a las bases teóricas que se desarrollarán en el presente trabajo, tal es el caso del modelo “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, en adelante COSO, que plantea ejecutar principios para actualizar e incrementar la teoría del control interno.

En el capítulo 3 se explicarán las experiencias y los aportes ejecutados a la empresa comercial. En última instancia, se presentan las conclusiones halladas y las recomendaciones.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Piura.

1.1.2 Actividad

El nombre de la empresa no se mencionará en este trabajo por razones de confidencialidad.

La empresa la instituyó un empresario piurano hace más de 20 años, perteneciendo en la actualidad al Régimen General Tributario (RG) y contando con diversas sucursales a nivel nacional. Esta forma parte del sector comercial de materiales de construcción y ferreterías en general.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

Su misión es cubrir las necesidades de los clientes respecto a la construcción de sus viviendas y obras; ofreciéndoles diferentes tipos de productos a un precio accesible y de buena calidad, siendo una empresa que muestra una mejora continua en todos sus procesos.

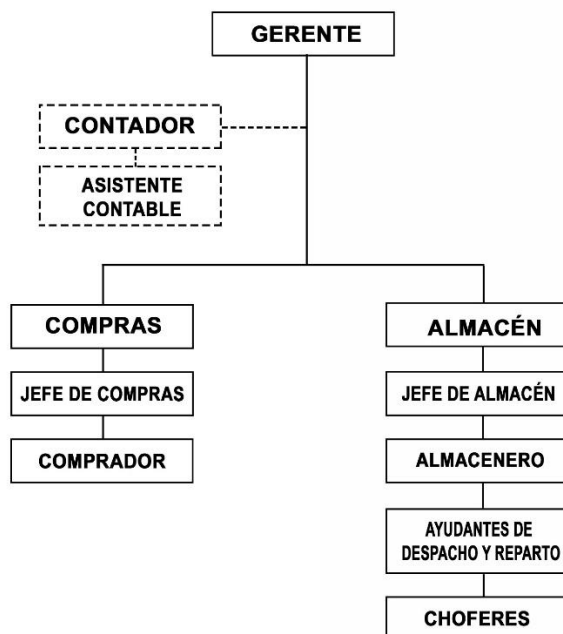
La visión es ser una empresa con mayor posicionamiento en el rubro de la construcción y ferreterías, fidelizando a más clientes en todo el territorio norte del Perú, asegurando que los productos cumplan con los estándares de calidad, que tengan precios al alcance de los consumidores y ser diferenciados por el buen servicio al cliente.

1.1.4 Organización

La empresa en su máxima representación está encabezada por un gerente general que se encarga de dirigir y velar en cada área por el cumplimiento de los objetivos. Además, cuenta con el apoyo externo de un contador y un asistente contable para llevar a cabo el tratamiento contable y la gestión de procedimientos internos. Se hace mención que la empresa está dividida en 2 áreas y éstas son: área de compras y almacén, así como se observa en la figura siguiente. En relación con el área de compras, cuentan con un jefe inmediato, quién tiene a 02 compradores responsables de ponerse en contacto directo con los proveedores para el aprovisionamiento de mercadería. Respecto al área de almacén, tiene un jefe de almacén, que designa responsabilidades al almacenero, pues ambos están encargados de velar por el adecuado almacenamiento y distribución de la mercadería. La empresa cuenta con una pequeña flota para los despachos y repartos a obras, son 2 choferes y cada chofer tiene un ayudante de reparto.

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia que corresponde solo a las áreas involucradas en el estudio.

1.2 Descripción general de experiencia

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

La experiencia en el estudio contable y tributario inició en el mes de julio del año 2020, cuando la autora del presente trabajo realizó sus prácticas pre-profesionales, las cuales culminaron tres meses después. Posteriormente, retornó para ocupar el puesto de Asistente Contable en donde continúa hasta la actualidad. Durante este periodo, se pudieron adquirir diversos conocimientos y ponerlos en práctica, debido a que la empresa ejecuta funciones de contabilidad externa y asesoría contable, tributaria y empresarial a compañías de distintos rubros. La descripción de la experiencia está basada en una de las empresas a la que el estudio contable y tributario le da asesoría, empresa a la que fui asignada y en la cual desarrollé las siguientes funciones; cabe resaltar que al asumir estas funciones pude darme cuenta de la deficiencia del control interno que tenía, sobretodo de sus inventarios.

El asistente contable desempeña las siguientes funciones:

- Recepcionar, ordenar y organizar la información contable de manera que se mantenga actualizada para la toma de decisiones estratégicas.
- Realizar el análisis, procesamiento y registro de compras y ventas de las empresas con la información presentada por estas.
- Elaborar la planilla electrónica de los trabajadores de las empresas para su posterior presentación en el PDT.

- Realizar y presentar la declaración de obligaciones mensuales respecto al impuesto a la renta de las empresas considerando el cronograma según SUNAT.
- Emitir las liquidaciones de compra electrónicas en la plataforma SUNAT respecto a las empresas del sector pesquero.
- Ejecución de los análisis de cuentas contables con la finalidad de reconocer las partidas que necesiten la atención adecuada, así como de las actas de toma de inventario.
- Brindar asesoría contable y exponer alternativas efectivas para la mejora de los procesos propios de la empresa.

1.2.2 Propósito del puesto

Tener la función de asistente contable, significa ser la mano derecha del contador, pues dicho puesto tiene como finalidad mantener actualizada la información contable facilitada por las diferentes empresas que tiene a cargo el estudio contable y tributario, con el fin de cumplir con las obligaciones que rige la entidad tributaria SUNAT. Además, de realizar una revisión de los procedimientos internos de las mismas con el objetivo de poder orientar y guiar en la toma de decisiones estratégicas.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso que es objeto del informe es el diagnóstico de la situación actual del control interno efectuado al área de compras y almacén en una empresa comercial de materiales de construcción y ferreterías en general en la ciudad de Piura, a la que el estudio contable y tributario en el que me desempeño, le presta servicios.

Se definen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual del control interno en las áreas de compras y almacén de la empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción y ferreterías en general.
- Identificar los riesgos a los que está expuesta la empresa en las áreas de compras y almacén.
- Establecer deficiencias de control interno en las áreas de compras y almacén.

1.2.4 Resultados concretos logrados de la experiencia profesional del puesto

En el puesto de asistente contable inicié mis labores principalmente en el aspecto tributario, realizando las declaraciones de impuestos mensuales de las empresas a las que tenía a cargo el estudio contable, así como la elaboración de las planillas de sus trabajadores, entre otras funciones.

Asimismo, en la actualidad se siguen realizando dichas actividades añadiendo a mis funciones la asesoría contable a las empresas, esto permite asistir a ellas para consultar y percibir aquellas deficiencias que se puedan estar presentando en la gestión, pudiendo así sugerir alternativas de solución para el logro eficaz de sus objetivos.

Dentro de este marco y en específico para la empresa comercial de materiales de construcción y ferreterías en general sobre la que versa el presente trabajo de suficiencia profesional, se logró identificar los riesgos y deficiencias de control de la empresa en las áreas de compras y almacén.



Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 Inventarios

Según la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 (2021), indica que los inventarios son activos:

- a) Poseídos 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 que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Por ello, el control de los inventarios es un factor principal del capital del trabajo y se considera que es un tema muy complejo dentro de la administración de la cadena de abastecimiento y logística (Osorio, 2008).

2.1.2 Compras

Últimamente, las empresas buscan integrarse a través de la ejecución y desarrollo de las buenas prácticas, empezando por la coordinación operativa en función de las diferentes áreas como compras y logística (Osorio, 2008).

En ese sentido, Aguilar (2012), considera que el planteamiento de estrategias del área de compras es importante en el ámbito interno del sistema empresarial, porque hace que la empresa cumpla los objetivos y metas que se han propuesto.

Al mismo tiempo, Sangri (2014) comenta que para que la empresa se vea beneficiada en cuanto a los ahorros en efectivo, fluidez del capital y en su liquidez, tiene que tener bien planificadas sus compras, teniendo en cuenta los beneficios que se dan a través de las negociaciones de los descuentos, plazos de pago y entrega, entre otros. Este sistema organizado se refleja en una buena administración del área, pues lo que se busca es adquirir los recursos y materias primas necesarias para un correcto funcionamiento.

Podemos concluir que el objetivo del área de compras tiene la misión de asegurar los suministros para que las operaciones de la empresa no se vean perjudicadas teniendo en cuenta los costos de los productos, para eso, es importante tener una buena negociación con los proveedores.

2.1.3 Control interno y su importancia en las empresas comerciales

Dentro de este marco, Tustón (2016) explica que, el mundo actual presenta cambios bruscos, por ello, es importante poner en marcha un control interno dentro de una empresa, que nos permita tomar acciones seguras para la obtención de los objetivos, en relación con la correcta ejecución de las operaciones, leyes y normas, así también asegurarse que la información financiera sea confiable, bajo la supervisión de Gerencia y personal administrativo.

Al respecto, es importante plantear objetivos claros de acuerdo a las necesidades de la empresa y a partir de allí, lograr identificar los riesgos que afecten a la productividad de los procesos administrativos y finalmente tomar mejores decisiones para perfeccionarlos.

2.1.4 Modelo COSO 2013

La definición del modelo "COSO" se resume en los buenos métodos de control interno y en los principios para una eficiente gestión de la organización, igualmente, dicho modelo está compuesto por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y finalmente las actividades de monitoreo y seguimiento.

El primer componente, consiste en manifestar un gran compromiso por los valores éticos y los factores de integridad.

El segundo componente es la evaluación de riesgos, la organización debe realizar un proceso permanente y dinámico, esto le ayudará a identificar y analizar los riesgos que puedan intervenir en el logro de objetivos.

Como tercer componente se encuentran las actividades de control, éstas son las acciones fijadas por los procedimientos y por las políticas de la empresa, que ayudan a mitigar el riesgo y las pérdidas que se puedan presentar en cualquier periodo.

El cuarto componente es información y comunicación, Vásquez (2013) las considera de mayor importancia porque ejercen las responsabilidades del Control Interno. La que se encarga de proveer a la organización la información sobre los controles, es la comunicación interna y externa, y a su vez, permite a los colaboradores entender la importancia del logro de objetivos.

Además, las que representan el quinto componente del control interno son las actividades de supervisión y monitoreo, la cual radica en una serie de evaluaciones para establecer si cada componente cumple y si los objetivos se están dando, bajo el mando de la gerencia (Vásquez, 2016).

Finalmente, para Fonseca (2011), el COSO determina los criterios para conseguir una efectiva gestión tanto de los controles internos como en la minuciosa evaluación del riesgo en las empresas. Asimismo, la importancia del modelo COSO consiste en que puede ser utilizado como apoyo en la revisión de la efectividad que tienen a cabo los sistemas de control y a partir de allí, analizarlos y acordar como mejorarlos (Mantilla, 2004).

Tabla 1

Componentes y principios del COSO 2013

| Ambiente de control | Valoración del riesgo | Actividades de control | Información y comunicación | Actividades de monitoreo |
|--|---|--|--------------------------------|---|
| 1. Demuestra compromiso para con la integridad y los valores éticos. | 6. Especifica objetivos confiables. | 10. Selecciona y desarrolla las actividades de control. | 13. Usa información relevante. | 6. Dirige evaluaciones continuas y/o separadas. |
| 2. Ejerce responsabilidad por la vigilancia. | 7. Identifica y analiza el riesgo. | 11. Selecciona y desarrolla los controles generales sobre la tecnología. | 14. Comunica internamente. | 7. Evalúa y comunica deficiencias |
| 3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad | 8. Valora el riesgo de fraude. | 12. Despliega mediante políticas y procedimientos. | 15. Comunica externamente | |
| 4. Demuestra compromiso para con la competencia | 9. Identifica y analiza el cambio importante. | | | |
| 5. Hace forzosa la <i>accountability</i> . | | | | |

Nota. Tomado de Deloitte (2013)

2.1.5 Cuestionario

Según Martín (2004), el cuestionario consiste en un grupo de preguntas, generalmente de diferentes tipos, elaboradas de manera sistemática considerando los aspectos y hechos de interés en el estudio. El cuestionario tiene como finalidad obtener de forma clara y coherente información sobre el objeto de la investigación.

Existen dos tipos de cuestionarios:

- Cuestionarios Cerrados: Normalmente son preguntas con respuestas de sí y no, en las que el participante deberá elegir una de ellas.
- Cuestionarios Abiertos: Las preguntas abiertas no tienen categorías para elegir, las respuestas del participante son libres.

2.1.6 Matriz de Kraljic

Según Bardo (2020), La Matriz de Kraljic es una herramienta creada por Peter Kraljic, la cual se utiliza con el fin de definir una estrategia de compras adecuada, ya que incluye aspectos internos (organización) y aspectos externos (proveedor). De esta forma, dicha herramienta permite hacer un mejor uso de los bienes de la empresa, es decir, tiempo, empleados, dinero, etc.

Según la Matriz, los bienes a ser comprados se dividen en las siguientes categorías:

- Productos rutinarios: Bienes con impacto menor en los resultados y menor riesgo.
- Productos cuellos de botella: Bienes con impacto menor en los resultados, pero de riesgo mayor por tener uno o pocos proveedores.
- Productos estratégicos: Bienes con mayor impacto en resultados y de mayor riesgo.

- d) Productos apalancados: Bienes con mayor impacto en los resultados y son menos riesgosos porque tienen muchos proveedores.

2.1.7 Método Inventario ABC

El método inventario ABC según señala Pulla (2020) implica la segmentación de productos en función de su importancia. Este tipo de control se divide en tres grupos, los cuales son:

- a) Categoría A: Representa el 80% del valor total del stock y el 20% del total de los bienes. Además, por motivos de supervisión se realizan controles más frecuentes y exhaustivos, y los productos suelen ser ubicados en lugares de rápido acceso y directo.
- b) Categoría B: Constituyen el 15% del valor total del stock y el 30% del total de los bienes. En esta categoría, los controles se llevan a cabo en ciclos periódicos, la ubicación de los productos está en un área de altura media con menos acceso directo que los productos de la clase A.
- c) Categoría C: Esta categoría comprende el 5% del valor total del stock y el 50% del total de los bienes. Además, la inspección que se le realizan a estos productos es poca o nula, y estos tienen la ubicación más alta y menor alcance ya que son los artículos menos deseados por los compradores.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

En el presente trabajo, se realizó un estudio cualitativo y descriptivo con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual del control interno efectuado al área de compras y almacén mediante las siguientes metodologías y procedimientos:

2.2.1 Modelo Coso

Se empleó el Modelo COSO 2013 con el fin de evaluar la eficiencia del control interno de las áreas de compras y almacén.

2.2.2 Cuestionario

Se realizó un cuestionario de tipo cerrado con el fin de evaluar los componentes del COSO 2013 e identificar las deficiencias del control interno de la empresa y los riesgos en las áreas de compras y almacén. Al respecto, este cuestionario contó con las respuestas SI, NO y una sección de observaciones y/o comentarios; dichas preguntas fueron respondidas por el gerente general.

2.2.3 Matriz de Kraljic

Se efectuó una Matriz de Kraljic con la finalidad de fijar una conveniente estrategia de compras considerando aspectos internos referente a la empresas y externos alusivo al proveedor, permitiendo una mejor utilización de los recursos de la empresa:

- a) Productos apalancados: Alambre, calaminas, ladrillos.

Impacto en resultados: Medio impacto, son fáciles de conseguir.

Riesgo de suministro: Tienen muchos proveedores (Ver anexo 1).

Conviene realizar negociaciones con los proveedores para conseguir mejores beneficios en

cuanto al precio. Como existen diferentes proveedores, la empresa tiene el poder de negociación.

b) Productos estratégicos: Adoquín, cemento, fierro.

Son productos con un costo elevado, pero a su vez, son los que generan mayores ingresos a la empresa. Tanto esta como proveedor tienen la igualdad de poder de negociación. Se recomienda realizar alianzas estratégicas para adquirir mejores beneficios y sacar ventaja a la competencia.

c) Productos rutinarios: Clavos, interruptores, materiales de oficina.

Son productos de bajo impacto en los costos y se encuentran en abundancia. No hay mayor complejidad al adquirirlos.

d) Productos cuellos de botella: Tecnopor, tubos de luz/agua, yeso.

Son productos de bajo impacto en resultados debido a que sus costos inciden de manera no significativa en los ingresos de la empresa (Ver anexo 2), no tienen suficientes proveedores, pero si la empresa desear continuar con ellos, es conveniente hacer un tipo de negociación a largo plazo y poder cumplir con el pequeño mercado de clientes.

2.2.4 Inventario ABC

Con la elaboración del Inventario ABC, permite determinar la segmentación de los productos conforme con su grado de importancia, buscando reducir los costos del área de almacén debido a que este tipo de control los distribuye en 3 grupos:

- a) Categoría A: Adoquín, cemento, fierro.
- b) Categoría B: Alambre, calamina, ladrillos.
- c) Categoría C: Clavos, tecnopor, tubos de luz/agua.

Según el reporte de inventarios del mes de junio - julio 2023 (Anexo 3) y la lista de precios (Anexo 4), se determinó lo siguiente:

Los productos como el adoquín, cemento y fierro, aportan un gran valor a la empresa. Se consideran de la categoría A porque representan el 80% de los ingresos y esto se refleja en el Anexo 4 sección montos totales. Además, son productos que tienen mayor rotación, su demanda es alta. El dinero invertido se recupera de una forma rápida, es por ello, sólo ocupan el 20% de las existencias. A estos productos se le debe realizar un estricto control de inventario, pues algún daño, mal almacenamiento, rotura, etc. generaría una importante pérdida económica en la empresa.

La categoría B está conformada por los productos: calaminas, tecnopor y tubos de luz/agua. Aportan el 15% de ingresos y son productos de rotación media, cubren el 30% del total de inventario. El control de stock se realiza en menor regularidad que los de la categoría A.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes y desarrollo de experiencias

Con el propósito de evaluar las debilidades y deficiencias de control a las que estaba expuesta la empresa respecto al área de compras y almacén se elaboró un cuestionario (Apéndice A) en el cual se realizaron preguntas al gerente general con el fin de realizar un análisis del control interno según los componentes del COSO 2013, el cual fue respondido por el gerente general de la empresa comercial.

Al mismo tiempo, se elaboró una Matriz de Kraljic (Apéndice B) con la finalidad de fijar una estrategia de compras adecuada, ya que permite identificar los productos rutinarios, apalancados, estratégicos y cuellos de botella de la empresa, así como conocer la rentabilidad y riesgo que generan dichos productos a la organización.

En el mismo contexto, se llevó a cabo el método Inventario ABC (Apéndice C) con el objetivo de una óptima organización de los diferentes productos en el área de almacén respecto a su valor y rotación.




Por consiguiente, se desarrollaron y disgregaron los flujogramas correspondientes al área de compras y almacén (Apéndices D y E respectivamente), de ese modo, permitió manifestar de forma gráfica los procesos que deberían seguir los colaboradores desde que ingresan los productos a la empresa hasta que salen de ella.





De acuerdo al análisis realizado con respecto a los componentes del COSO 2013, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.1 Ambiente de control

Tabla 2

Sinopsis de hallazgos del ambiente de control

| Hallazgos | |
|---|--|
|  | La empresa cuenta con misión y visión, sin embargo, la mayoría del personal desconoce su contenido. Cabe resaltar que no tienen conocimiento del Manual de Funciones, ya que solo conocen sus funciones básicas. |
|  | La empresa presenta deficiencias en la gestión de retención de los empleados, además no tienen empleados de confianza. |
|  | La empresa no brinda capacitaciones a los equipos de trabajo, y el proceso de reclutamiento es engorroso y extenso. |

| Riesgos | |
|---|---|
|  | Al no tener conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, genera que los empleados no se identifiquen con ella lo que impacta en la eficiencia de sus procesos internos. |
|  | El desarrollo de actividades de forma no estandarizada por la falta del cumplimiento del Manual de Funciones. |
|  | Al carecer de una política de retención de empleados genera inestabilidad laboral y rotación alta, afectando el cumplimiento de los objetivos de las áreas. |
|  | Los procesos internos no son eficientes debido a la falta de capacitación a los empleados lo que implica la disminución de la calidad de servicio. |

| Recomendaciones | |
|-----------------|---|
| ✦ | Comunicar a todo el personal de manera clara y concisa la misión y visión de la empresa, así como del manual de funciones y constatar su óptima aplicación. |
| ✦ | Realizar una supervisión mensual a los empleados para determinar que estén cumpliendo con las actividades delegadas de acuerdo al Manual de Funciones, caso contrario, fijar de forma clara y concisa las medidas a tomar en las situaciones que se incumpla. |
| ✦ | Instaurar una política de retención y mejorar el proceso de reclutamiento de personal con el fin de mantenerlos motivados, y así disminuir la alta rotación del personal calificado de las áreas. |
| ✦ | Ofrecer capacitaciones técnicas especializadas para los empleados de las áreas de compras y almacén y difundir al resto de áreas. Asimismo, instruir al personal respecto a la mejora continua con el desarrollo de sus habilidades blandas. |

Nota. Elaboración propia

3.1.2 Valoración del riesgo

Tabla 3

Sinopsis de hallazgos de valoración del riesgo

| Hallazgos | |
|-----------|---|
| ✦ | La empresa no fomenta una cultura de prevención de riesgos debido a la falta de objetivos para mitigarlos, por ello, los empleados desconocen la importancia de ejecutar métodos de control en las áreas de compras y almacén. |
| ✦ | La gerencia no determina ni evalúa los cambios en los procesos que pueden afectar la valoración de riesgos en los procesos de las áreas de compras y almacén. |
| ✦ | La falta de valuación de riesgos en los procesos del área de compras y almacén origina errores humanos y fraude, entre los principales riesgos están: |
| ✦ | Durante el procedimiento de compras de materiales de construcción se identificaron diferencias entre el stock real con el sistema comercial. |
| ✦ | En la creación de la orden de compra se observan errores con respecto al producto o cantidad solicitada. |
| ✦ | Fraude en el proceso de adquisición de mercaderías, debido a que los proveedores están dispuestos a realizar sobornos a las áreas implicadas para que sus cotizaciones de los materiales sean elegidas. |
| ✦ | Error al registrar en el sistema comercial la factura emitida por proveedor, debido a que puede existir un error humano en la digitación de la misma, o un error por fraude para la desviación de fondos en los pagos de materiales que no ingresan al almacén de la empresa. |

| Riesgos | |
|---------|--|
| ✦ | La falta de evaluación de riesgos en las áreas de compras y almacén conlleva a que se vulneren las principales gestiones de compras y almacenamiento de los productos, lo que implica el incorrecto registro de las entradas y salidas de inventarios, además, se atenta la veracidad de la información contable de la empresa, la cual debe ser pertinente y confiable. |
| ✦ | La incorrecta utilización de los recursos debido a que no se emplean en los procesos establecidos, asimismo, los tiempos para los procedimientos no se cumplen y esto genera retrasos, además, ocasiona una tensión entre los empleados ya que no hay una cultura de cambios debido a que la empresa es conservadora. |
| ✦ | La ausencia de evaluación de riesgos vulnera la gestión de compras, por esta razón, genera un sobre stock o caso contrario falta de este. |
| ✦ | El error en la orden de compra genera un retraso en los procesos internos de las áreas de compras y almacén, así como una pérdida de capital por solicitud de material innecesario. |
| ✦ | La incorrecta compra debido a un costo mayor, al inicio o durante la relación comercial, a cambio de sobornos u otros beneficios. |
| ✦ | El error en el registro de la factura en el sistema comercial, origina pagos incorrectos a proveedores y por ende genera retrasos y/o disminución de patrimonio. |

| Recomendaciones | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✦ Incentivar una cultura de previsión de riesgos, identificar objetivos y procedimientos para la determinación de los mismos, una manera de hacerlo es ejecutar reuniones laborales semanales entre los jefes de las áreas de compras y almacén para poder plantear actividades de control para poder mitigarlos. ✦ Realizar un control para la identificación y análisis de los cambios en los procesos internos de forma que se visualicen en los flujogramas de las áreas correspondientes. ✦ Implementar un control dirigido por el supervisor de almacén relacionado con el ingreso y salida de materiales de construcción con el objetivo de verificar la mercadería que ingrese al almacén se registre en el sistema, una actualización en la valorización del kardex por cada producto, elaboración de un informe de la rotación de los productos para reducir órdenes de compra de materiales innecesarios que tengan poco impacto en los resultados. ✦ Realizar las adquisiciones mediante un procedimiento adecuado, comparando precios con tres o más proveedores y asegurarse que toda la documentación sustente dicha adquisición. Esto ayuda a garantizar que dichos pedidos se lleven a cabo de manera eficiente en términos de precio, calidad, cantidad y situación financiera. ✦ Organizar adecuadamente los procesos de adquisiciones, obteniendo la evidencia suficiente de que las compras se realizaron con el objetivo de obtener mejores precios, mayor calidad y mejores condiciones de financiamiento para evitar sobrecostos. ✦ Verificar los datos de la factura emitida por el proveedor en el momento de su recepción con la orden de compra, elaborar también un Excel del control de las facturas ingresadas en el sistema por proveedor y producto. Finalmente, especificar una fecha de pago semanal con una lista de importancia de pago de proveedores con un control de inspección de las facturas antes de realizar el pago correspondiente. | |

Nota. Elaboración propia

3.1.3 Actividades de control

Tabla 4

Sinopsis de hallazgos de actividades de control

| Hallazgos | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✦ Las áreas comprenden una ineficiente actividad de control con respecto al proceso de compras y mantenimiento de inventarios, ya que se cuentan con documentos insuficientes para un control efectivo del inventario, muchas veces la orden de compra no refleja lo que se requiere en almacén. ✦ El sistema informático que emplean las áreas de compras y almacén presenta errores ocasionales, a modo de ejemplo en el momento de la revisión del stock disponible en el sistema, se presentaban diferencias entre el stock real y el sistema, originando retraso al proceso de compra. ✦ Mercadería clasificada en almacén de manera incorrecta. | |
| Riesgos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✦ Al no contar con objetivos para minimizar los riesgos en las áreas de estudio, ocasiona que se tomen decisiones incorrectas sobre los procedimientos que se efectúan diariamente en dichas áreas. ✦ No contar con un método de control tiene en consecuencia el incumplimiento de los objetivos propuestos, así como el aumento del riesgo en el desarrollo de las actividades. ✦ Los procesos de compras y almacenamiento de inventarios se vuelven lentos debido a que no se cuenta con la actualización apropiada para llevar a cabo dichos procedimientos. ✦ Al tener un almacén desordenado conlleva al deterioro de los productos y que su despacho sea lento. | |

| Recomendaciones | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Llevar a cabo inventarios físicos periódicos para un mayor control de los productos evitando pérdidas o deterioros y así las cantidades del kardex se ajusten al stock real. ✚ Asignar de manera rotativa a un integrante del área de almacén la responsabilidad de recepcionar y verificar la mercadería proveniente de los proveedores, para evitar cualquier tipo de fraude. ✚ Ejecutar el mantenimiento y constante actualización del sistema, con la finalidad de que no existan diferencias en la parte física vs lo del sistema. ✚ Elaborar una Matriz de Kraljic, lo que va a permitir mejorar el proceso de suministro en relación producto-proveedor, y disminuir el riesgo de incumplimiento de los requerimientos. El principal objetivo de la matriz es realizar las compras de los productos que realmente necesita la empresa, a un precio cómodo, de adecuadas características y en el momento adecuado para evitar que no haya stock. ✚ Aplicar el método Inventario ABC, pues es un sistema que permite organizar y agrupar los productos ya sea por su grado de importancia, aporte económico, nivel de rotación, margen de ganancia, etc. Considerándose que, los productos con mayor importancia van en la categoría A, los de rotación moderada en la categoría B y finalmente los de poca rotación en la categoría C. Este método ayuda a agilizar los procesos de despachos e inclusive, hace más fácil ejecutar los inventarios, debido a un mejor control y distribución de los productos. | |

Nota. Elaboración propia

3.1.4 Información y comunicación

Tabla 5

Sinopsis de hallazgos de información y comunicación

| Hallazgos | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ No se comunican de manera oportuna sobre las irregularidades en el proceso de almacenamiento de inventarios; cuando ingresa la mercadería a la empresa hay inconvenientes como faltantes, roturas o productos vencidos. ✚ No se conocen a fondo sobre los procesos de las áreas de compras y almacén. | |
| Riesgos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Al no tener una óptima comunicación interna genera que la información no sea adecuada para la toma de decisiones y desarrollo habitual de sus actividades. ✚ Cuando los empleados desconocen de los procesos de las áreas, conlleva a una ineficiencia de las actividades, es decir, hay demoras y errores y por ende falta de competitividad. | |
| Recomendaciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Almacenero reportar inmediatamente al jefe de almacén sobre las deficiencias presentadas en el área de almacén. ✚ Dar a conocer sobre los flujogramas desagregados de las áreas, con el fin de saber los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos. | |

Nota. Elaboración propia

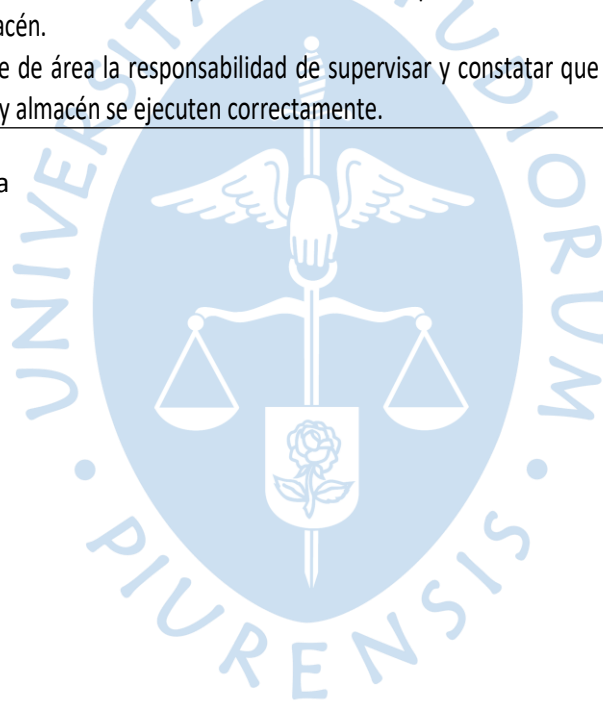
3.1.5 Actividades de monitoreo

Tabla 6

Sinopsis de hallazgos de actividades de monitoreo

| Hallazgos | |
|------------------------|--|
| ✚ | Gerencia no ha determinado las actividades de monitoreo en las áreas de compras y almacén. |
| ✚ | Debido a la falta de tiempo, el gerente no está en constante comunicación con los jefes de áreas para saber las deficiencias en los procesos correspondientes a sus áreas. |
| Riesgos | |
| ✚ | Al dejar de monitorear las actividades, no se evalúan las fallas en los procesos y pasan por alto procedimientos de progreso. |
| ✚ | Cuando no se transmiten oportunamente sobre las deficiencias o fallas genera que las determinaciones que se fijen sean erróneas. |
| Recomendaciones | |
| ✚ | Llegar a un acuerdo a la brevedad respecto al análisis de la aplicación del control interno en las áreas de compras y almacén. |
| ✚ | Asignar a cada jefe de área la responsabilidad de supervisar y constatar que las actividades de las áreas de compras y almacén se ejecuten correctamente. |

Nota. Elaboración propia



Conclusiones

El empleo del modelo COSO permite a las compañías tener un control interno óptimo para una gestión efectiva con base en 5 componentes que les permite establecer y mitigar riesgos. Por ello, para la empresa de estudio se realizó un cuestionario partiendo de los principios del COSO 2013 para definir y analizar los riesgos de las áreas de compras y almacén. Se observó que carecen de un instrumento de gestión administrativa por la falta de un plan estratégico, lo que impide el manejo eficiente y eficaz de los recursos. Además, es más difícil poder implementar políticas de control interno, si es que la empresa no cuenta con objetivos de desarrollo claros.

Al respecto, se encontró que la empresa no cuenta con un control interno eficiente respecto a la gestión de compras y mantenimiento de inventarios, debido a la falta de aplicación de procedimientos adecuados lo que forma parte del incumplimiento de los objetivos de la empresa.

Asimismo, el sistema informático empleado en las áreas de compras y almacén es insuficiente debido a que presenta retrasos o fallas, es por ello que es necesario una actualización y mantenimiento del mismo.

Por otra parte, la autora del estudio logra estar de acuerdo con lo dicho en el cuarto componente del COSO, ya que la comunicación tiene un impacto relevante en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dado que la falta de comunicación hace imposible determinar y abordar fallas, errores y debilidades en los procesos.

A raíz de las deficiencias de control halladas, la gerencia se ha comprometido a ejecutar el monitoreo y control de las actividades en las áreas de estudio.

Para finalizar, la empresa comercial debería fomentar y concientizar una cultura sobre la importancia del control interno, ya que le permitirá cumplir con sus objetivos y convertir sus debilidades en fortalezas.

Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda definir adecuadamente los objetivos y conforme con ello, establecer un plan estratégico con la finalidad de complementar actividades de control efectivas, preventivas y controles gerenciales.

De eso se desprende, la importancia de motivar a los trabajadores por lo que se deben realizar actividades de integración, líneas de carrera, oportunidades de crecimiento profesional (ascensos), entre otros incentivos para generar un buen clima laboral, esto podría tener repercusiones significativas en el compromiso e identificación del personal con la empresa, mejorando así el ambiente de control. Otra forma de contribuir es brindar capacitaciones con la finalidad de contar con un personal calificado y preparado para afrontar cualquier situación compleja, efectuar una comunicación inmediata para dar reporte de las observaciones que se puedan presentar entre áreas, teniendo en cuenta que ésta debe ser base para cumplir los objetivos y evitar retrasos en los procesos. Además, se recomienda tener un sistema actualizado de los inventarios con el propósito de que los stocks tanto en físico como en el kardex coincidan; al mismo tiempo, se sugiere que se sigan monitoreando y controlando las actividades para que se puedan cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

Finalmente, se recomienda implementar todas las mejoras que se han propuesto a lo largo del trabajo, además de las herramientas como la Matriz de Kraljic y el método Inventario ABC en la empresa comercial de materiales de construcción y ferreterías en general para la mejora de sus sistemas de control.

Referencias

- Aguilar, P. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento y Gestión*(32). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100007
- Alarcón, K. y Vásquez, J. (2019). *Creación del estudio contable "K&J Asesores S.A.C."* [Tesis para optar el grado académico de magister en administración, Universidad Científica del Perú, Escuela de Posgrado, Perú]. http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1038/MAESTRIA_KHUNJI_ABNER_AD_M_TESIS_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bardo, (2020). *Gestión de proveedores*. https://issuu.com/jblogistica/docs/uf0476_extracto
- Deloitte, (2013). COSO mejora su Control Interno – Estructura conceptual integrada. *Heads up*, 20(17), 1-16. <https://www.iasplus.com/en/publications/colombia/heads-up/2013/volume-20-issue-17>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. (Primera edición). Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO. <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mantilla, A. (2004). *Control interno de los nuevos instrumentos financieros*. Editorial Kimpres. https://biblioteca.enc.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1170&query_desc=su%3A%22RIESGOS%22
- Martín, M. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. *Matronas Profesión*, 5(17), 23-29
- Norma Internacional de Contabilidad 2. (2021). *Inventarios* (NIC 2). https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nic/ES_GVT_2021_NIC02.pdf
- Osorio, C. (2008). Modelos para el control de inventarios en las pymes. *Panorama*, 2(6). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v2i6.241>
- Pereyra, C. (2019). *Control Interno en las empresas. Su aplicación y efectividad*. IMCP. https://www.google.com.pe/books/edition/Control interno en las empresas/xM_DDwAA_QBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=importancia+del+control+interno&printsec=frontcover
- Pulla, C. (2020). Gestión de inventarios a través de la clasificación ABC a empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 18(7), 1-8. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/07/inventarios-abc.html>

- Sangri, A. (2014). *Administración de compras Adquisiciones y abastecimiento*. Editorial Patria, S.A. de C.V. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24118w/AdminComprasS2.pdf>
- Solis, V. y Llamuca, S. (2020). *Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO*, 6(2), 718-733. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1244>
- Tustón, K. (2016). *Sistema de control interno bajo la metodología COSO III y la toma de decisiones en la empresa DISENSA del cantón Cevallos* [Trabajo de Investigación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24205/1/T3817i.pdf>
- Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (69), 139-154. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434/20785274>



Apéndices

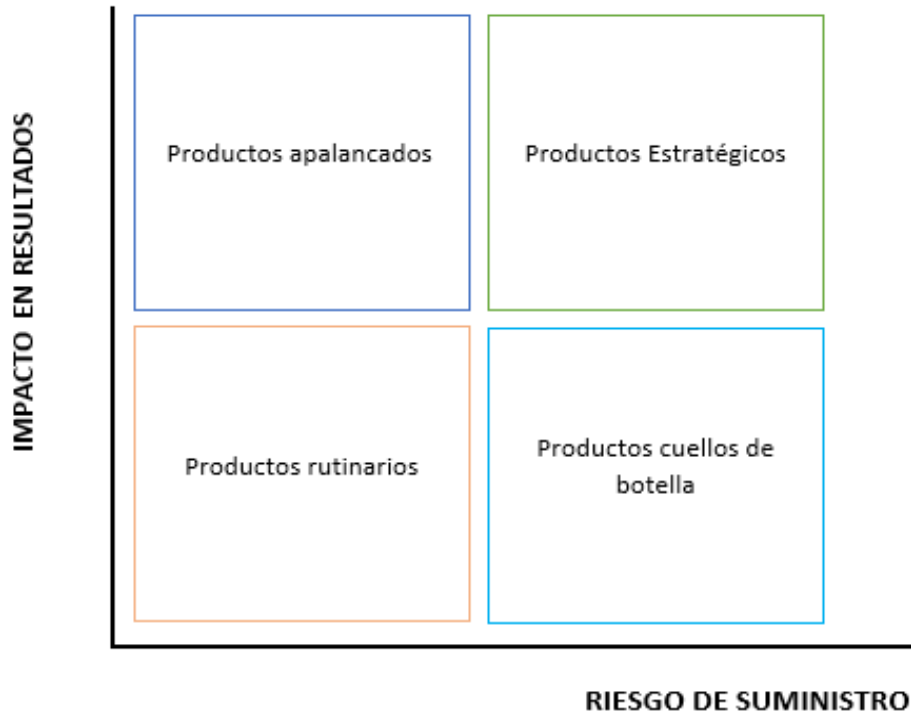


Apéndice A. Cuestionario de componentes de control interno COSO 2013 en las áreas de compras y almacén

| COMPONENTES | Nº | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS |
|----------------------------|----|--|------------|----|---|
| | | | SI | NO | |
| AMBIENTE DE CONTROL | 1 | ¿Se difunde la misión, visión y valores de la empresa? | | X | No se difunde, por lo tanto, el personal no sabe el fin de la empresa. |
| | 2 | ¿Usted se preocupa por la supervisión de las actividades en las áreas de compras y almacén? | X | | Sí, pero por acumulación de actividades se realiza de vez en cuando. |
| | 3 | ¿Existe un Manual de funciones en la empresa? | X | | Si existe, pero no se da a conocer a los colaboradores. |
| | 4 | ¿Se capacita al personal de compras y almacén para potenciar sus habilidades? | | X | No se suelen realizar capacitaciones. |
| | 5 | ¿La empresa cuenta con personal de confianza en las áreas de compras y almacén? | | X | La desconfianza existe, por lo tanto, la empresa no ha designado a un personal con esa índole. |
| VALORACIÓN DEL RIESGO | 6 | ¿Usted, como gerente ha establecido objetivos claros que permitan identificar los riesgos en las áreas de compras y almacén? | | X | |
| | 7 | ¿La empresa suele realizar alguna acción para minimizar los riesgos? | | X | No realiza ninguna acción. |
| | 8 | ¿Se promueve una cultura de evaluación de riesgos a través de acciones de capacitación de los jefes de las áreas de compras y almacén? | | X | La empresa no promueve una cultura de evaluación de riesgos. |
| | 9 | ¿Se determinan y evalúan los cambios en los procesos de las áreas de compras y almacén? | | X | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | 10 | ¿La gerencia fija el método de control a optar en las áreas de compras y almacén para reducir riesgos? | | X | No se puede fijar, mientras que no haya acciones para reducir los riesgos. |
| | 11 | ¿El sistema informático donde se visualizan los procesos en las áreas de compras y almacén, es eficiente? | | X | El sistema informático presenta fallas o errores ocasionalmente. |
| | 12 | ¿La gerencia ha establecido políticas adecuadas en función de las compras y mantenimiento de los inventarios? | | X | No cuenta con políticas adecuadas. |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | 13 | ¿La gerencia ha creado y puesto en práctica los procedimientos para garantizar que la información sea de calidad para la toma de decisiones? | | X | |
| | 14 | ¿Se comunica de manera oportuna sobre las deficiencias existentes en los procesos de compras, y almacenamiento de los inventarios? | | X | El personal encargado de cada área no informe de las deficiencias existentes, ellos lo manejan por criterio propio. |
| | 15 | ¿Se reporta de inmediato de las irregularidades presentadas por los proveedores respecto con los inventarios? | | X | Se remiten los reportes a destiempo. |
| ACTIVIDADES DE MONITOREO | 16 | ¿Se llevan a cabo mecanismos de evaluación de los controles en las áreas de compras y almacén? | | X | No se realiza ningún tipo de evaluación. |
| | 17 | ¿Usted como gerente se mantiene en constante comunicación con los jefes de las áreas de compras y almacén sobre las deficiencias en los procesos correspondientes a sus áreas? | X | | Sí, pero no se da siempre, por falta de tiempo. |

Nota. Elaboración propia

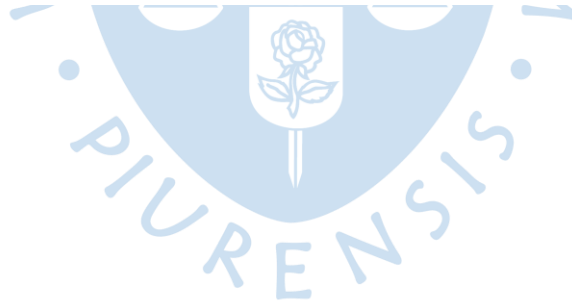
Apéndice B. Matriz de Kraljic



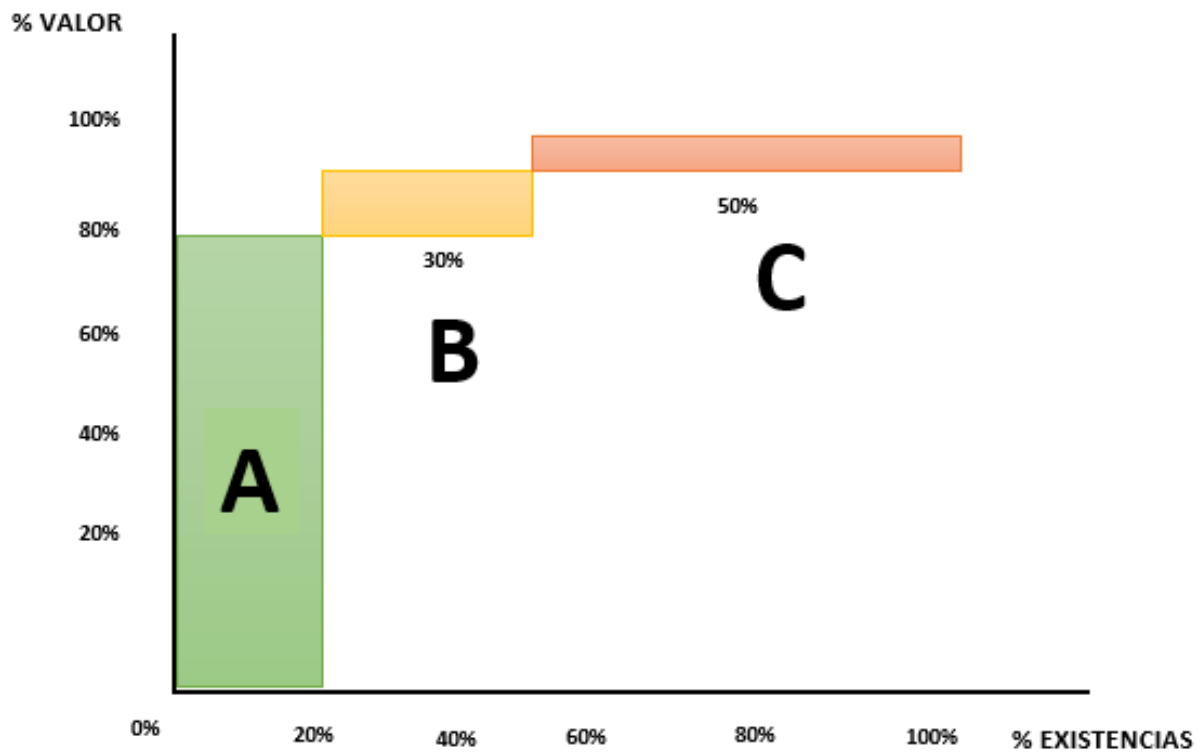
Legenda:

- ✚ PRODUCTOS DE APALANCAMIENTO: Alambre, calaminas, ladrillos.
- ✚ PRODUCTOS ESTRATÉGICOS: Adoquín, cemento, fierro.
- ✚ PRODUCTOS RUTINARIOS: Clavos, interruptores, materiales de oficina.
- ✚ PRODUCTOS CUELLOS DE BOTELLA: Tecnopor, tubos de luz/agua, yeso.

Nota. Elaboración propia



Apéndice C. Inventario ABC



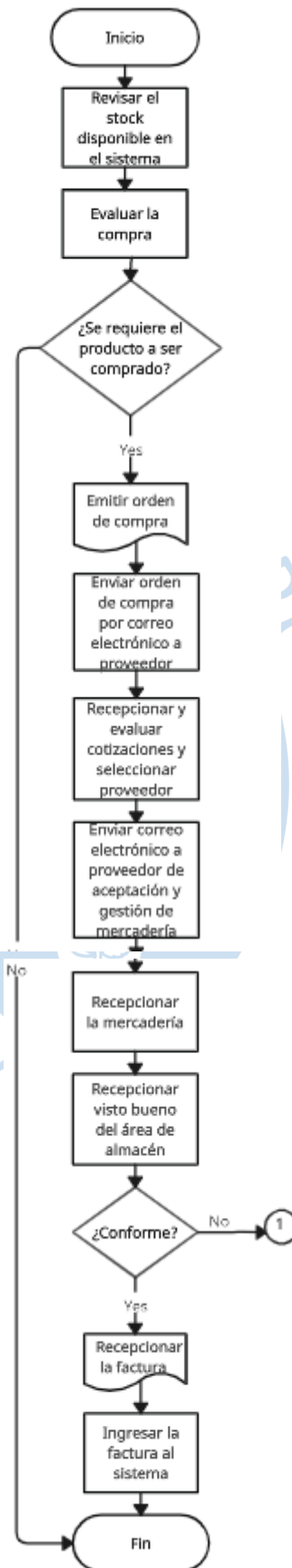
Leyenda: Producto por categoría

- Categoría A: adoquín, cemento, fierro.
- Categoría B: alambre, calamina, ladrillo.
- Categoría C: clavos, tecnopor, tubos de luz/agua

Nota. Elaboración propia

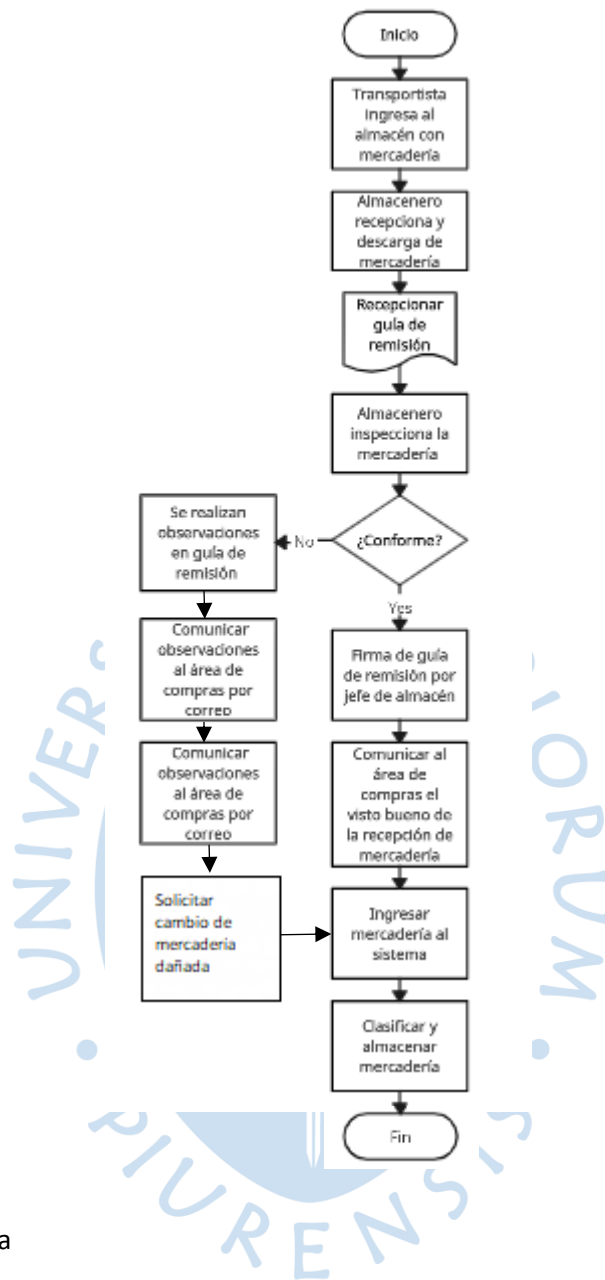


Apéndice D. Flujograma del área de compras



Nota. Elaboración propia

Apéndice E. Flujoograma del área de almacén



Nota. Elaboración propia

Anexos



Anexo 1. Lista de productos según proveedores.

| PRODUCTO | PROVEEDOR |
|-----------------------|----------------------|
| ADOQUIN | DINO PACASMAYO |
| ALAMBRE | COMFER |
| | PRODAC |
| | ACEROS AREQUIPA |
| | MIROMINA |
| CALAMINAS | MIROMINA |
| | SIDERPERU |
| | ACEROS AREQUIPA |
| | PRODAC |
| CLAVOS | COMFER |
| | ACEROS AREQUIPA |
| | MIROMINA |
| | PRODAC |
| CEMENTO | DINO PACASMAYO |
| FIERRO | SIDERPERU |
| INTERRUPTORES | AMBER |
| | ORANGE |
| | TICINO |
| LADRILLOS | DINO PACASMAYO |
| | TALLAN |
| | ZAR |
| | FORTES |
| MATERIALES DE OFICINA | LIBRERÍAS EN GENERAL |
| TECNOPOR | DIPROPOR S.A.C |
| TUBOS DE LUZ Y AGUA | PAVCO |
| | TUBOPLAST |
| YESO | NEGOCIOS SANDOVAL |

Nota. Información de la empresa

Anexo 2. Listado de costos de los productos.

| LISTADO DE COSTOS | | | |
|-------------------|--|-----|----------|
| CODIGO | DESCRIPCIÓN | UND | COSTO |
| 03060030 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 4 CM | MT2 | S/ 38.35 |
| 03060016 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 6 CM | MT2 | S/ 41.65 |
| 03060025 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 8 CM. | MT2 | S/ 51.50 |
| 02010018 | ALAMBRE NEGRO RECOCIDO Nro 08 A.A. | KLG | S/ 1.38 |
| 02010019 | ALAMBRE NEGRO RECOCIDO Nro 16 A.A. | KLG | S/ 1.38 |
| 02010028 | Alambre Negro Recocido Nro. 08 MIROMINA | KLG | S/ 1.00 |
| 02010027 | Alambre Negro Recocido Nro. 16 MIROMINA | KLG | S/ 1.00 |
| 01510010 | CALAMINA 0.22 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | S/ 6.90 |
| 06010113 | CALAMINA 0.25 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | S/ 7.64 |
| 01510045 | CALAMINA 0.30 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | S/ 9.15 |
| 03010015 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG EXTRAFORTE (1CO) | BOL | S/ 29.86 |
| 03010122 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG MOCHICA ANTISALITRE MS | BOL | S/ 32.05 |
| 03010115 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG MOCHICA TIPO GU | BOL | S/ 29.85 |
| 03010005 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG TIPO 1 | BOL | S/ 32.08 |
| 03010010 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 Kg TIPO 5 | BOL | S/ 42.90 |
| 03010020 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 Kg TIPO MS ANTISALITRE F3 | BOL | S/ 32.55 |
| 06010105 | CLAVO DE CALAMINA 2 1/2" | KLG | S/ 1.52 |
| 06010028 | CLAVOS DE 2 1/2" C/CABEZA ACEROS AREQUIPA | KLG | S/ 1.29 |
| 06010003 | CLAVOS DE 2 1/2" C/CABEZA PRODAC | KLG | S/ 1.29 |
| 06010025 | CLAVOS DE 2" C/CABEZA COMFER | KLG | S/ 1.18 |
| 06010029 | CLAVOS DE 3" C/CABEZA ACEROS AREQUIPA | KLG | S/ 1.29 |
| 06010004 | CLAVOS DE 3" C/CABEZA PRODAC | KLG | S/ 1.29 |
| 06010045 | CLAVOS DE 4" C/CABEZA COMFER | KLG | S/ 1.18 |
| 02070015 | Fo Corrugado 1/2" x 9 m SIDERPERU | VAR | \$ 9.89 |
| 02020013 | FO CORRUGADO 1/4(6MM) X 9 M SIDERPERU | VAR | \$ 2.22 |
| 02070010 | Fo Corrugado 12 mm. x 9 m SIDERPERU | VAR | \$ 8.82 |
| 02070025 | Fo Corrugado 3/4" x 9 m SIDERPERU | VAR | \$ 22.49 |
| 02070005 | Fo Corrugado 3/8" x 9 m SIDERPERU | VAR | \$ 5.51 |
| 02070020 | Fo Corrugado 5/8" x 9 m SIDERPERU | VAR | \$ 15.29 |
| 02070001 | Fo Corrugado 8 mm x 9 m SIDERPERU | VAR | \$ 3.98 |
| 03050012 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 12 PACASMAYO | UND | S/ 2.24 |
| 03050013 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 14 PACASMAYO | UND | S/ 2.50 |
| 03050011 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 19 PACASMAYO | UND | S/ 3.75 |
| 03050014 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 9 PACASMAYO | UND | S/ 2.18 |
| 05050105 | Tecnoport de 1" x 1.20 x 2.40 | PLA | S/ 8.80 |
| 05050110 | Tecnoport de 1/2" x 1.20 x 2.40 | PLA | S/ 4.40 |
| 05050115 | Tecnoport de 2" x 1.20 x 2.40 | PLA | S/ 17.60 |
| 05050106 | Tecnoport de 3/4" x 1.20 x 2.40 | PLA | S/ 6.60 |
| 04600150 | Tubo Luz SEL 1" PAVCO | TBO | S/ 7.40 |
| 04600132 | Tubo Luz SEL 3/4 x 3m PAVCO | TBO | S/ 4.57 |
| 04600131 | Tubo Luz SEL 5/8 x 3m PAVCO | TBO | S/ 5.42 |
| 04120112 | Tubo PVC C/R Agua 1/2" PAVCO | TBO | S/ 11.20 |
| 04270008 | Tubo PVC SP Agua 1/2" PAVCO | TBO | S/ 10.35 |
| 04220007 | Tubo PVC SP Agua 3/4" PAVCO | TBO | S/ 13.72 |

Nota. Información de la empresa

Anexo 3. Reporte de Inventario junio-julio. 2023.

| CATEGORÍAS | |
|------------|--|
| A | |
| B | |
| C | |

| REPORTE DE INVENTARIO JUN - JUL 2023 | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-----|---------|---------|--------|-------|
| CODIGO | DESCRIPCIÓN | UND | INICIAL | ENTRADA | SALIDA | SALDO |
| 03060030 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 4 CM | MT2 | 10 | 400 | 352 | 58 |
| 03060016 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 6 CM | MT2 | 0 | 250 | 215 | 35 |
| 03060025 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 8 CM. | MT2 | 176 | 0 | 156 | 20 |
| 02010018 | ALAMBRE NEGRO RECOCIDO Nro 08 A.A. | KLG | 3107 | 0 | 863 | 2244 |
| 02010019 | ALAMBRE NEGRO RECOCIDO Nro 16 A.A. | KLG | 3000 | 0 | 1000 | 2000 |
| 02010028 | Alambre Negro Recocido Nro. 08 MIROMINA | KLG | 2700 | 0 | 927 | 1773 |
| 02010027 | Alambre Negro Recocido Nro. 16 MIROMINA | KLG | 3184 | 0 | 623 | 2561 |
| 01510010 | CALAMINA 0.22 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | 446 | 525 | 47 | 924 |
| 06010113 | CALAMINA 0.25 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | 198 | 0 | 111 | 87 |
| 01510045 | CALAMINA 0.30 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | 200 | 0 | 10 | 190 |
| 03010015 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG EXTRAFORTE (1CO) | BOL | 253 | 760 | 914 | 99 |
| 03010122 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG MOCHICA ANTISALITRE MS | BOL | 440 | 400 | 730 | 110 |
| 03010115 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG MOCHICA TIPO GU | BOL | 264 | 344 | 405 | 203 |
| 03010005 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG TIPO 1 | BOL | 496 | 666 | 1020 | 142 |
| 03010010 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 Kg TIPO 5 | BOL | 236 | 2816 | 3047 | 5 |
| 03010020 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 Kg TIPO MS ANTISALITRE F3 | BOL | 70 | 430 | 394 | 106 |
| 06010105 | CLAVO DE CALAMINA 2 1/2" | KLG | 1520 | 0 | 62 | 1458 |
| 06010028 | CLAVOS DE 2 1/2" C/CABEZA ACEROS AREQUIPA | KLG | 957 | 0 | 170 | 787 |
| 06010003 | CLAVOS DE 2 1/2" C/CABEZA PRODAC | KLG | 752 | 0 | 86 | 666 |
| 06010025 | CLAVOS DE 2" C/CABEZA COMFER | KLG | 1196 | 0 | 77 | 1119 |
| 06010029 | CLAVOS DE 3" C/CABEZA ACEROS AREQUIPA | KLG | 1062 | 0 | 369 | 693 |
| 06010004 | CLAVOS DE 3" C/CABEZA PRODAC | KLG | 1231 | 0 | 101 | 1130 |
| 06010045 | CLAVOS DE 4" C/CABEZA COMFER | KLG | 379 | 0 | 118 | 261 |
| 02070015 | Fo Corrugado 1/2" x 9 m SIDERPERU | VAR | 1729 | 3712 | 5132 | 309 |
| 02020013 | FO CORRUGADO 1/4(6MM) X 9 M SIDERPERU | VAR | 3285 | 0 | 3028 | 257 |
| 02070010 | Fo Corrugado 12 mm. x 9 m SIDERPERU | VAR | 1003 | 780 | 785 | 998 |
| 02070025 | Fo Corrugado 3/4" x 9 m SIDERPERU | VAR | 831 | 1672 | 2431 | 72 |
| 02070005 | Fo Corrugado 3/8" x 9 m SIDERPERU | VAR | 0 | 2496 | 2365 | 131 |
| 02070020 | Fo Corrugado 5/8" x 9 m SIDERPERU | VAR | 900 | 200 | 780 | 320 |
| 02070001 | Fo Corrugado 8 mm x 9 m SIDERPERU | VAR | 6 | 1032 | 890 | 148 |
| 03050012 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 12 PACASMAYO | UND | 2150 | 0 | 410 | 1740 |
| 03050013 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 14 PACASMAYO | UND | 1830 | 0 | 336 | 1494 |
| 03050011 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 19 PACASMAYO | UND | 1307 | 0 | 578 | 729 |
| 03050014 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 9 PACASMAYO | UND | 1542 | 0 | 130 | 1412 |
| 05050105 | Tecnoport de 1" x 1.20 x 2.40 | PLA | 129 | 304 | 119 | 314 |
| 05050110 | Tecnoport de 1/2" x 1.20 x 2.40 | PLA | 115 | 380 | 27 | 468 |
| 05050115 | Tecnoport de 2" x 1.20 x 2.40 | PLA | 0 | 114 | 20 | 94 |
| 05050106 | Tecnoport de 3/4" x 1.20 x 2.40 | PLA | 191 | 200 | 170 | 221 |
| 04600150 | Tubo Luz SEL 1" PAVCO | TBO | 99 | 0 | 5 | 94 |
| 04600132 | Tubo Luz SEL 3/4 x 3m PAVCO | TBO | 163 | 1100 | 97 | 1166 |
| 04600131 | Tubo Luz SEL 5/8 x 3m PAVCO | TBO | 32 | 0 | 4 | 28 |
| 04120112 | Tubo PVC C/R Agua 1/2" PAVCO | TBO | 88 | 54 | 0 | 142 |
| 04270008 | Tubo PVC SP Agua 1/2" PAVCO | TBO | 573 | 0 | 5 | 568 |
| 04220007 | Tubo PVC SP Agua 3/4" PAVCO | TBO | 136 | 0 | 2 | 134 |

Nota. Información de la empresa

Anexo 4. Lista de precios de los productos.

| LISTA DE PRECIOS | | | | | | |
|------------------|--|-----|--------|----------|--------------|---------------|
| CODIGO | DESCRIPCIÓN | UND | SALIDA | PRECIO | SUB-TOTAL | TOTAL |
| 03060030 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 4 CM | MT2 | 352 | S/ 44.20 | S/ 15,558.40 | S/ 47,989.30 |
| 03060016 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 6 CM | MT2 | 215 | S/ 52.10 | S/ 11,201.50 | |
| 03060025 | ADOQUIN PISO NATURAL 20 X 10 X 8 CM. | MT2 | 358 | S/ 59.30 | S/ 21,229.40 | |
| 02010018 | ALAMBRE NEGRO RECOCIDO Nro 08 A.A. | KLG | 763 | S/ 3.60 | S/ 2,746.80 | S/ 12,150.51 |
| 02010019 | ALAMBRE NEGRO RECOCIDO Nro 16 A.A. | KLG | 525 | S/ 4.30 | S/ 2,257.50 | |
| 02010028 | Alambre Negro Recocido Nro. 08 MIROMINA | KLG | 927 | S/ 4.23 | S/ 3,921.21 | |
| 02010027 | Alambre Negro Recocido Nro. 16 MIROMINA | KLG | 750 | S/ 4.30 | S/ 3,225.00 | |
| 01510010 | CALAMINA 0.22 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | 54 | S/ 22.00 | S/ 1,188.00 | S/ 12,164.00 |
| 06010113 | CALAMINA 0.25 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | 232 | S/ 28.00 | S/ 6,496.00 | |
| 01510045 | CALAMINA 0.30 X 3.60 X 0.80 MIROMINA | PLA | 140 | S/ 32.00 | S/ 4,480.00 | |
| 03010015 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG EXTRAFORTE (1CO) | BOL | 514 | S/ 31.40 | S/ 16,139.60 | S/ 90,299.24 |
| 03010122 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG MOCHICA ANTISALITRE M | BOL | 300 | S/ 33.34 | S/ 10,002.00 | |
| 03010115 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG MOCHICA TIPO GU | BOL | 405 | S/ 31.34 | S/ 12,692.70 | |
| 03010005 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 KG TIPO 1 | BOL | 563 | S/ 34.60 | S/ 19,479.80 | |
| 03010010 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 Kg TIPO 5 | BOL | 410 | S/ 45.57 | S/ 18,683.70 | |
| 03010020 | CEMENTO PACASMAYO 42.5 Kg TIPO MS ANTISALITRE F3 | BOL | 394 | S/ 33.76 | S/ 13,301.44 | |
| 06010105 | CLAVO DE CALAMINA 2 1/2" | KLG | 62 | S/ 7.79 | S/ 482.98 | S/ 3,419.81 |
| 06010028 | CLAVOS DE 2 1/2" C/CABEZA ACEROS AREQUIPA | KLG | 0 | S/ 5.33 | S/ 0.00 | |
| 06010003 | CLAVOS DE 2 1/2" C/CABEZA PRODAC | KLG | 86 | S/ 5.33 | S/ 458.38 | |
| 06010025 | CLAVOS DE 2" C/CABEZA COMFER | KLG | 77 | S/ 5.33 | S/ 410.41 | |
| 06010029 | CLAVOS DE 3" C/CABEZA ACEROS AREQUIPA | KLG | 169 | S/ 5.33 | S/ 900.77 | |
| 06010004 | CLAVOS DE 3" C/CABEZA PRODAC | KLG | 101 | S/ 5.33 | S/ 538.33 | |
| 06010045 | CLAVOS DE 4" C/CABEZA COMFER | KLG | 118 | S/ 5.33 | S/ 628.94 | S/ 195,932.80 |
| 02070015 | Fo Corrugado 1/2" x 9 m SIDERPERU | VAR | 2032 | S/ 39.95 | S/ 81,178.40 | |
| 02020013 | FO CORRUGADO 1/4(6MM) X 9 M SIDERPERU | VAR | 905 | S/ 8.98 | S/ 8,126.90 | |
| 02070010 | Fo Corrugado 12 mm. x 9 m SIDERPERU | VAR | 785 | S/ 35.70 | S/ 28,024.50 | |
| 02070025 | Fo Corrugado 3/4" x 9 m SIDERPERU | VAR | 120 | S/ 90.96 | S/ 10,915.20 | |
| 02070005 | Fo Corrugado 3/8" x 9 m SIDERPERU | VAR | 1298 | S/ 22.30 | S/ 28,945.40 | |
| 02070020 | Fo Corrugado 5/8" x 9 m SIDERPERU | VAR | 394 | S/ 61.85 | S/ 24,368.90 | |
| 02070001 | Fo Corrugado 8 mm x 9 m SIDERPERU | VAR | 890 | S/ 16.15 | S/ 14,373.50 | |
| 03050012 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 12 PACASMAYO | UND | 1100 | S/ 2.90 | S/ 3,190.00 | S/ 11,723.68 |
| 03050013 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 14 PACASMAYO | UND | 1210 | S/ 3.10 | S/ 3,751.00 | |
| 03050011 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 19 PACASMAYO | UND | 578 | S/ 3.82 | S/ 2,207.96 | |
| 03050014 | Ladrillo de Pared de 39 x 19 x 9 PACASMAYO | UND | 894 | S/ 2.88 | S/ 2,574.72 | S/ 1,034.90 |
| 05050105 | Tecnoport de 1" x 1.20 x 2.40 | PLA | 10 | S/ 16.00 | S/ 160.00 | |
| 05050110 | Tecnoport de 1/2" x 1.20 x 2.40 | PLA | 27 | S/ 8.70 | S/ 234.90 | |
| 05050115 | Tecnoport de 2" x 1.20 x 2.40 | PLA | 20 | S/ 32.00 | S/ 640.00 | |
| 05050106 | Tecnoport de 3/4" x 1.20 x 2.40 | PLA | 0 | S/ 12.00 | S/ 0.00 | |
| 04600150 | Tubo Luz SEL 1" PAVCO | TBO | 5 | S/ 12.26 | S/ 61.30 | S/ 1,120.41 |
| 04600132 | Tubo Luz SEL 3/4 x 3m PAVCO | TBO | 97 | S/ 9.33 | S/ 905.01 | |
| 04600131 | Tubo Luz SEL 5/8 x 3m PAVCO | TBO | 4 | S/ 8.90 | S/ 35.60 | |
| 04120112 | Tubo PVC C/R Agua 1/2" PAVCO | TBO | 0 | S/ 15.30 | S/ 0.00 | |
| 04270008 | Tubo PVC SP Agua 1/2" PAVCO | TBO | 5 | S/ 16.62 | S/ 83.10 | |
| 04220007 | Tubo PVC SP Agua 3/4" PAVCO | TBO | 2 | S/ 17.70 | S/ 35.40 | |

Nota. Información de la empresa