



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACION
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA.**

TEMA:

**“CONTROL INTERNO DEL ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS Y SU
EFECTO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA FUGRAN S.A.”**

TUTOR:

CPA. ESTELA PRISCILA HURTADO PALMIRO

AUTORAS:

**ESMERALDAS CANCHINGRE MARÍA MERCEDES
MIRANDA APOLINARIO MARÍA FERNANDA**

GUAYAQUIL

2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

“CONTROL INTERNO DEL ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUGRAN S.A.”

AUTOR/ES:

ESMERALDAS CANCHINGRE
MARÍA MERCEDES
MIRANDA APOLINARIO MARÍA
FERNANDA

REVISORES:

CPA. ESTELA PRISCILA HURTADO PALMIRO

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020

N. DE PAGS: 108 páginas

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE:

Auditoría Financiera, Estados Financieros, Reducción de Costes y Control Presupuestario

RESUMEN:

La presente investigación tiene por objetivo Analizar el control interno de los inventarios y su efecto en la situación financiera y rentabilidad de la empresa FUGRAN S.A, a través de la implementación de un modelo de sistema de control interno que ayude a minimizar el riesgo financiero y sus ajustes del inventario. Para lo cual se abordaron los fundamentos teóricos que tienen relación con la cuenta inventarios y el control interno, a fin de tener una base que permita establecer cómo esta situación es manejada dentro de la empresa. La investigación de campo se llevó bajo una metodología no experimental, de tipo descriptivo y alcance longitudinal porque implicó el análisis de los estados financieros del período 2017- 2018; por tanto, el enfoque fue cuantitativo, ya que se cálculos los índices financieros relacionados con la cuenta inventarios y, además, se hizo una encuesta de control interno a un grupo de 10 funcionarios del área de bodega y contabilidad. Por otro lado, se aplicó una entrevista al Gerente, Contador y Jefe de Bodega, y los resultados determinaron que la falta de un manual de procesos era la mayor desventaja de esta compañía, lo que a su vez redundó en una mala planificación de las compras de inventario, lo que trajo una acumulación excesiva de inventario, la misma que comprometió los niveles de liquidez de la compañía. De esta forma, se planteó un plan de acción que se enfocó en el diseño de procesos para una gestión eficiente del inventario; la planificación de los controles preventivos para reducir inconsistencias y, finalmente, la formulación de políticas para el personal responsable de la custodia del inventario.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: ESMERALDAS CANCHINGRE MARÍA MERCEDES MIRANDA APOLINARIO MARÍA FERNANDA	Teléfono: 0967217457 0968125535	E-mail: mesmeraldasc@ulvr.edu.ec mmirandaa@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD MGS. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Mgs Abg. Byron López Carriel Director de carrera de Contabilidad y Auditoría Teléfono: 2596500 EXT. 271 E-mail: blopezc@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

CONTROL INTERNO DEL ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUGRAN S.A

INFORME DE ORIGINALIDAD

7% INDICE DE SIMILITUD	7% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	3% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	myslide.es Fuente de Internet	<1%
2	traficoadr.com Fuente de Internet	<1%
3	hiqcell.boulderleemyles.com Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Santiago de Cali Trabajo del estudiante	<1%
5	ri.ufg.edu.sv Fuente de Internet	<1%
6	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%
8	www.esan.edu.pe	



CPA. ESTELA PRISCILA HURTADO PALMIRO

TUTORA

C.I. 0915999155

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las egresadas **ESMERALDAS CANCHINGRE MARÍA MERCEDES Y MIRANDA APOLINARIO MARÍA FERNANDA**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “**CONTROL INTERNO DEL ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUGRAN S.A.**”

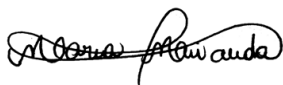
Autores,



Firma: _____

MARÍA MERCEDES ESMERALDAS CANCHINGRE

C.I. 0967217457



Firma: _____

MARÍA FERNANDA MIRANDA APOLINARIO

C.I. 0926397035

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “**CONTROL INTERNO DEL ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUGRAN S.A.**”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**CONTROL INTERNO DEL ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FUGRAN S.A.**”, presentado por las estudiantes **ESMERALDAS CANCHINGRE MARÍA MERCEDES Y MIRANDA APOLINARIO MARÍA FERNANDA** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, encontrándose apto para su sustentación

Firma:  _____

CPA. ESTELA PRISCILA HURTADO PALMIRO

C.I. 0915999155

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos vivir cada uno de nuestros días y disfrutar de nuestras familias ya que constituyen los pilares fundamentales para la consecución de nuestras metas, a nuestros estimados docentes que con sus enseñanzas lograron orientarnos y forjaron nuestro norte para alcanzar el objetivo trazado hace mucho tiempo.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado para nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional permitieron embarcarnos en el sueño que en su momento parecía inalcanzable debido a los vientos a favor y en contras que aparecieron en el camino, pero con la bendición de Dios se logró alcanzar.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivo General.....	4
1.6 Objetivos Específicos.....	4
1.7 Justificación de la investigación	5
1.8 Delimitación o alcance de la investigación.....	6
1.9 Idea a defender	6
1.10 Línea de investigación.....	6
CAPÍTULO II.	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes teóricos.....	7
2.1.2 La Contabilidad: generalidades del plan de cuentas contables.	9
2.1.3 El inventario: importancia y características.	12
2.1.4 Clasificación del inventario.....	14
2.1.5 Gestión de inventarios.....	15
2.1.6 Métodos de Valoración de Inventarios	17
2.1.7 Obsolescencia de inventario.....	18
2.1.8 Los Estados Financieros.....	19
2.1.9 El control interno.....	21
2.1.10 Elementos del control interno.	21

2.1.11	Importancia del control interno.....	22
2.1.12	Marco integrado de control interno (COSO).	23
2.1.13	Objetivo del informe COSO.....	24
2.1.14	Modelo de Control Interno COCO.....	25
2.1.1	Modelo de Control Interno COBIT.....	26
2.1.2	Auditoría de cumplimiento	26
2.1.3	El análisis financiero	28
2.1.4	Tipos de Análisis Financieros	30
2.2	Marco Conceptual.....	31
2.3	Marco Legal	34
2.3.1	NIIF para inventarios	34
2.3.2	Efectos Tributarios en razón a los Inventarios.....	35
2.3.3	Deterioro de Inventarios.....	36
2.3.4	Las NIIF y NIAS – en relación a los inventarios.....	37
CAPÍTULO III.....		40
METODOLOGÍA.....		40
3.1	Metodología	40
3.2	Tipo de Investigación.....	40
3.3	Enfoque	41
3.4	Técnicas e Instrumentos.....	41
3.5	Población.....	42
3.6	Muestra	42
3.7	Análisis de los resultados.....	43
3.7.1	Resultados de la observación	43
3.7.2	Resultados de la entrevista	51
3.7.3	Cuestionario de Control Interno.....	58
3.7.4	Revisión Documental	59

3.7.5	Discusión de los resultados	70
CAPÍTULO IV		72
INFORME FINAL.....		72
4.1	Generalidades del Informe Final.....	72
4.2	Plan de Acción	73
4.2.1	Estrategia 1: Diseño de procesos de inventario.....	74
4.2.2	Estrategia 2: Controles periódicos preventivos.....	77
4.2.3	Estrategia 3: Políticas para el control del inventario.....	80
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES.....		86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		87
ANEXOS		91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Delimitación o alcance de la investigación</i>	6
Tabla 2. <i>Comparación entre COSO I y COSO II</i>	24
Tabla 3. <i>Técnicas e instrumentos de la investigación</i>	41
Tabla 4. <i>Población de la empresa FUGRAN S.A.</i>	42
Tabla 5. <i>Población y muestra</i>	43
Tabla 6. <i>Ficha de Observación aplicado a la empresa FUGRAN</i>	46
Tabla 7. <i>Diferencias entre reporte y toma física</i>	50
Tabla 8. <i>Cuestionario de Control Interno Aplicado a la Empresa FUGRAN S.A.</i>	58
Tabla 9. <i>Análisis horizontal de las cuentas del Estado de Situación Financiera</i>	60
Tabla 10. <i>Análisis vertical de las cuentas del Estado de Situación Financiera</i>	61
Tabla 11. <i>Análisis horizontal de las cuentas del Estado de Resultados</i>	62
Tabla 12. <i>Análisis vertical de las cuentas del Estado de Resultados</i>	62
Tabla 13. <i>Análisis ABC del inventario durante el período 2017</i>	66
Tabla 14. <i>Análisis ABC del inventario durante el período 2018</i>	68
Tabla 15. <i>Plan de Acción sugerido a la empresa FUGRAN S.A.</i>	73
Tabla 16. <i>Matriz de riesgo y controles sugerida para la empresa FUGRAN S.A.</i>	80
Tabla 16. <i>Responsabilidades del Gerente</i>	81
Tabla 16. <i>Responsabilidades del Auditor Interno</i>	82
Tabla 16. <i>Responsabilidades del Contador</i>	82
Tabla 16. <i>Responsabilidades del Jefe de Operaciones</i>	83
Tabla 17. <i>Contabilización de desecho en materias primas</i>	83
Tabla 18. <i>Contabilización de desecho ocasionado por situaciones normales de la empresa</i>	84

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol del problema.....	4
<i>Figura 2.</i> Costos de adquisición de los inventarios.....	38
<i>Figura 3.</i> Ilustración del proceso de gestión de inventarios de la empresa FUGRAN S.A.	45
<i>Figura 4.</i> Ilustración del proceso de toma física de inventario de la empresa FUGRAN S.A.	49
<i>Figura 5.</i> Logotipo de la Empresa FUGRAN	59
<i>Figura 6.</i> Diagrama de Pareto para la cuenta de inventario en el año 2017.....	67
<i>Figura 7.</i> Diagrama de Pareto para la cuenta de inventario en el año 2018.....	69
<i>Figura 8.</i> Diagrama de proceso de abastecimiento de inventario	75
<i>Figura 9.</i> Diagrama de proceso de almacenamiento de inventario	77
<i>Figura 10.</i> Diagrama de proceso de conteo físico preventivo.....	79
<i>Figura 11.</i> Organigrama del comité de control interno sugerido para FUGRAN S.A.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Descripción de la población de trabajadores en la empresa FUGRAN S.A.	91
Anexo 2. Formato de Entrevista al Gerente	92
Anexo 3. Formato de Entrevista al Jefe de Operaciones	93
Anexo 4. Formato de Entrevista al Contador	94

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones están comprometidas en la prestación de un bien o servicio eficiente, el mismo que no sólo debe satisfacer las necesidades de un mercado, sino también superarlas. Pero esto se logra cuando realmente hay un monitoreo periódico de las actividades vinculadas con los procesos operativos del negocio, y que son elementos claves para agregar valor. Una de estas formas de conseguir la mayor eficiencia y mediante el desarrollo de un modelo de control interno.

El control interno es aquel proceso que realizan los encargados del área administrativa dentro de la entidad con el fin de determinar lineamientos que garanticen que cada departamento cumplirá con sus objetivos. El fin de ejecutar estos procesos es que se brinde seguridad a las actividades, pues al establecer puntos de control, facilita evaluar los resultados de cada fase de manera rápida, para tomar decisiones certeras en caso de detectar falencias y no esperar a que el proceso esté terminado y los resultados sean negativos.

Esta metodología es crucial para el control de cuentas como los inventarios que suelen presentar diversas inconsistencias durante las revisiones o tomas físicas que se realizan para verificar que los reportes coinciden con las perchas, pero en la práctica, si no se lleva un adecuado control, lo más probable es que se tomen decisiones erróneas respecto a la gestión de inventario. En esta investigación, se analiza el caso de la empresa FUGRAN S.A. dedicada a la prestación de servicios de fumigación para los sectores comercial, industrial y residencial, con miras a determinar cómo el bajo nivel de control interno está afectando su rentabilidad y determinar qué estrategias deben llevarse a cabo para mitigar esta situación.

En este contexto, la investigación se desagrega en cuatro capítulos que se describen brevemente: en el primer capítulo, se define el problema de investigación, sus causas y efectos, así como el propósito que persigue la investigación; en el segundo capítulo, se incluyen los fundamentos teóricos del control interno y los inventarios para obtener un marco de referencia que ayude al planteamiento de una estrategia que corrija la problemática descrita; en el tercer capítulo, se hace una descripción de la metodología de la investigación y se presentan los resultados del diagnóstico de los procesos de inventario y cómo estos funcionan dentro de la compañía; y finalmente, el cuarto capítulo presenta el informe final sobre el plan de mejora recomendado para la compañía FUGRAN S.A.

CAPÍTULO I.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“Control interno del abastecimiento de inventarios y su efecto en la situación financiera y rentabilidad de la empresa FUGRAN S.A.”

1.2 Planteamiento del problema

FUGRAN S.A. es una compañía ecuatoriana que inició sus actividades el 14 de febrero del 2012, bajo la prestación de servicios de fumigación y control de plagas en cultivos, residencias y establecimientos del sector empresarial, generalmente relacionados con la agricultura e industria. En el año 2018 reportó un crecimiento de sus ingresos netos en un 46% con relación al 2017; a pesar de esto, el margen neto se redujo a 4% en 2018 (EMIS, 2019); lo que evidencia que esta compañía atraviesa por diversos problemas de carácter administrativo, fundamentada principalmente en el bajo nivel de control interno que permita organizar correctamente los inventarios de la empresa.

De igual manera, la ausencia de procesos definidos respecto a las actividades del personal, genera debilidades que se manifiestan en un proceso de facturación ineficiente donde hay demoras, multas y sanciones por parte de las entidades de control, así como la pérdida de documentación importante, la aplicación incorrecta de los tributos respectivos, y demás factores que, en conjunto, generan malestar en los clientes que, a su vez, se desplazan a empresas competidoras, ocasionando que la empresa sufra de complicaciones financieras.

Para la compañía se ha vuelto una tarea compleja la correcta gestión de los inventarios, debido a que no tiene bien definidos los procesos de su cadena de abastecimiento, y como tal, se cometen errores durante la adquisición, almacenamiento y utilización de los productos que son requeridos para las labores de fumigación. Además, esta compañía no mantiene un ambiente debidamente acondicionado para los materiales, debido a que, por tratarse de productos químicos en su mayoría, son susceptibles a provocar algún tipo de siniestro, como incendio, intoxicación o contaminación química; de ahí la necesidad de que FUGRAN S.A. tome en consideración algunas mejoras en este aspecto, para garantizar una correcta gestión de su inventario. Posiblemente, estas causas se generen porque se trata de un negocio familiar, donde algunos protocolos suelen omitirse por falta

de una planeación estratégica y políticas rigurosas que promuevan un mejor desempeño de los trabajadores.

A nivel mundial, la gestión de inventario en las compañías se hace con el propósito de minimizar el impacto que generan los desajustes de esta cuenta, ocasionados por la falta de control interno. González (2011) argumenta que “un negocio es competitivo cuando son capaces de optimizar su posicionamiento en la industria donde se desenvuelven” (p. 17); por tanto, controlar estos registros hace posible que la producción se incremente, alcanzando la eficiencia de los procesos operativos, puesto que existe un mayor aprovechamiento de los recursos, lo que implica un ahorro en materia de costos, y por consecuencia, un nivel de rentabilidad más atractivo para el negocio.

En el contexto ecuatoriano, las empresas del sector Pyme aún presentan ciertas falencias en el registro de los bienes que comercializan, debido a que la falta de un control periódico de los inventarios provoca inconsistencias como faltantes o sobrantes, lo que no sólo significa que la información contable no está actualizada, sino que también determina que hay afectación en la liquidez de la compañía pues, si existe mucho inventario almacenado quiere decir que los productos no están rotando de forma eficiente, o por el contrario, si el inventario se agota pronto o hay muchos faltantes, se puede presumir que no hay una buena proyección de esta cuenta, y la empresa está perdiendo dinero; por tanto, esta situación determina la necesidad que tiene FUGRAN S.A., para diseñar nuevos y mejores controles que garanticen una rotación eficiente de su mercadería, a fin de aportar positivamente con los procesos operativos.

Si no se toman estos correctivos a tiempo, es posible que la compañía perciba algunos inconvenientes como: información financiera poco fiable, ya que la cuenta de inventarios no refleja la realidad; reducción de los niveles de competitividad y caída de las ventas; factores que comprometerían la solvencia de la compañía y la podrían llevar a perder una participación importante en el mercado. En la Figura 1, se presente un árbol del problema donde se resume la problemática central, así como sus causas y efectos.

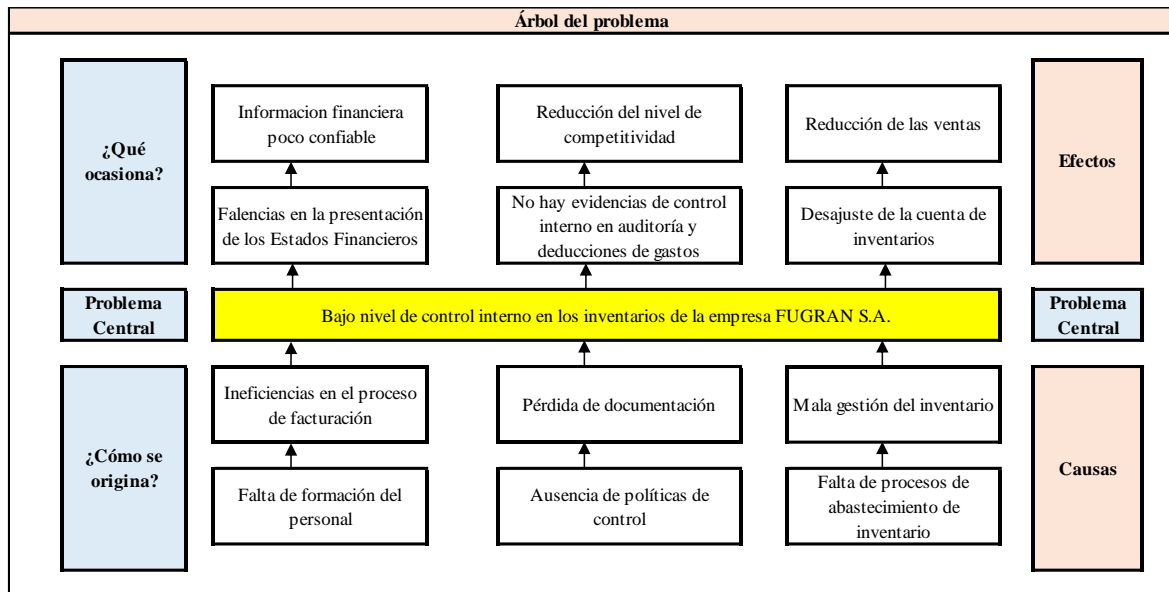


Figura 1. Árbol del problema
Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

1.3 Formulación del problema

¿De qué forma afecta el control interno del abastecimiento de inventarios en la situación financiera y la rentabilidad de la empresa FUGRAN S.A.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cómo se identifica un inventario con mayor representación monetaria en los estados financieros de la empresa FUGRAN S.A.?
- ¿Cuáles son las causales que influyen en un incremento en los inventarios en el periodo 2017-2018?
- ¿Cuáles son los procedimientos que deben implementarse para mejorar el control de inventarios en la empresa FUGRAN S.A.?

1.5 Objetivo General.

Analizar el control interno de los inventarios y su efecto en la situación financiera y rentabilidad de la empresa FUGRAN S.A, a través de la implementación de un modelo de sistema de control interno que ayude a minimizar el riesgo financiero y sus ajustes del inventario.

1.6 Objetivos Específicos.

- Identificar el inventario que muestra mayor representación monetaria en los estados financieros de la empresa FUGRAN S.A.

- Determinar las causas del incremento significativo de los montos en los inventarios en el periodo 2017-2018.
- Establecer los procedimientos que permitan un mejor control de los inventarios de la empresa FUGRAN S.A.

1.7 Justificación de la investigación

La presente investigación es importante porque a través del diseño e implementación de controles internos dentro de la empresa FRUGRAN S.A., se garantiza una correcta entrada y salida de materiales del área de inventarios, así como también hace posible un registro exacto de la mercadería que se emplea en los procesos operativos del negocio, haciendo que se optimicen los costos. Desde la perspectiva de Trujillo y Rodríguez (2006) un mayor control interno fomenta procesos más dinámicos y culturalmente orientados a la obtención de resultados, la autonomía y menor ordenamiento jerárquico, ya que cada trabajador actúa de forma proactiva. Por ello, es importante que se analicen los controles internos de la cuenta de inventarios para favorecer los resultados económicos de la compañía.

Este trabajo busca servir de apoyo para el abastecimiento de inventario de la compañía FUGRAN S.A., el mismo que consiste en el plan de organización y los procedimientos de registros referentes a la protección de los inventarios de la empresa y a la fiabilidad de sus registros financieros, tomando en consideración que en el ejercicio contable 2018 la cuenta de inventarios significó \$ 201,212 que equivale al 40% del total de activos (\$ 505,675). Además, la investigación aporta con datos importantes sobre el control del inventario de la empresa FUGRAN S.A., a fin de generar procesos que contribuyan a la optimización de estos recursos, parte importante del proceso productiva de la entidad, ya sea en el inventario de la materia prima para la mercadería, como el control para los productos generados dentro de la fábrica, buscando reducir los niveles de pérdida de artículos o deterioro y garantizando el contar siempre con la disponibilidad necesaria para cumplir con los pedidos de los clientes.

Finalmente, este trabajo se justifica desde el punto de vista académico porque se pone en práctica el conocimiento adquirido en materia contable, para tomar correctivos en la cuenta de inventario, especialmente, para lograr una información contable. fiable y real para los directivos de la empresa FRUGRAN. También, a través de esta investigación se

promueven otros estudios dentro de la compañía, a fin de mejorar la situación económica de manera integral, empezando desde la cuenta de inventarios.

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

Tabla 1. *Delimitación o alcance de la investigación*

Problema:	Falta de control interno en el inventario
Objeto de Estudio:	Empresa FUGRAN S.A.
Ubicación Geográfica:	Guayaquil, Ecuador
Propuesta:	Sistema de Control Interno
Área:	Contabilidad, Operaciones, Bodega y Gerencia General
Período:	2017 - 2018

Fuente: Elaboración propia con datos de FUGRAN S.A. (2019)

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

1.9 Idea a defender

A través de la implementación de un sistema de control interno que permita obtener un proceso adecuado del abastecimiento del inventario, podrá generar un efecto rentable en la situación financiera de la empresa FUGRAN S.A.

1.10 Línea de investigación

- Dominio: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.
- Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de Facultad: Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes teóricos

Dentro de este apartado se hace un análisis de aquellos trabajos de titulación que se basan en temas de control de inventario, para tener un marco referencial de los modelos que se utilizan para gestionar eficientemente el abastecimiento y control de esta cuenta, a fin de diagnosticar su efecto en la situación financiera y la rentabilidad de la empresa FRUGRAN S.A. A continuación, se presentan las investigaciones que mayor similitud tienen con esta propuesta:

Vera y Vizuite (2011) en su investigación plantean como objetivo “efectuar un análisis de los diferentes procesos que involucra la administración de inventario en la empresa XYZ, para el diseño de un sistema de control interno” (p. 4). Al realizar el estudio, los autores concluyen que la empresa no disponía de políticas para el control del inventario que le permitiera alcanzar una eficiente gestión de compras, lo cual estaba teniendo un impacto negativo en los costos operativos, debido a que había mercadería que era adquirida en exceso porque no había un registro real y actualizado de la cantidad de ítems que se encontraba en la bodega.

Este trabajo se relaciona con el presente estudio porque plantea varias alternativas para mejorar las políticas que regulan los procesos de abastecimiento y gestión de inventario, cuyo propósito es lograr una mayor eficiencia en temas de costos. De esta forma, de aquí se puede obtener un respaldo de la propuesta para detectar falencias que posea la empresa FUGRAN S.A., y mejorar este aspecto a nivel organizacional.

Franco y Quimiz (2018) abordan un estudio en la empresa PREMIUMCORP cuyo objetivo es “diseñar un modelo de gestión que controle el inventario de esta empresa” (p. 6). El problema de investigación se origina como resultado de la gran cantidad de inconsistencias que estaba presentando el negocio durante las revisiones periódicas que hacía el departamento contable, donde se detectaba que no había una consistencia entre la información que presentaba el reporte del sistema y la existencia física en la bodega.

La falta de control en el área de bodega tiene repercusiones en el despacho de la mercadería, debido a que la información contable no reflejaba la realidad, y no daba garantías al momento de elaborar un presupuesto de compras que se adapte a los requerimientos de la demanda, situación que impactó negativamente en la liquidez y rentabilidad del negocio, por disponer de gran cantidad de inventario que no rotaba en el tiempo pronosticado, y eso hizo que en ocasiones la mercadería se deteriora, lo que trajo consigo pérdidas para la compañía.

Luego de realizar la investigación, los autores concluyen en la pertinencia de elaborar un plan de acción fundamentado en los procesos administrativos de Fayol, donde tomaron como base: la planificación del departamento de bodega, la organización de los procesos de abastecimiento y gestión de inventario; el control, a través de la elaboración de reportes de entrada y salida de mercadería con firma de responsabilidad; y la dirección organizacional del departamento, asignando las funciones que debía cumplir cada persona involucrada en la bodega, a fin de monitorear su desempeño.

Este trabajo guarda mucha relación con la investigación que se pretende realizar en la empresa FUGRAN S.A., debido a que será necesario determinar las directrices que contemple una propuesta de control interno que se adapte a los requerimientos de este negocio, cuyo propósito es lograr registros más actualizados del inventario, y así contribuir positivamente en el abastecimiento y gestión del mismo. Es decir, aplicando mecanismos de control juntamente con reportes de la evolución de esta cuenta, los directivos podrán disponer de una cuenta que les ayude a tomar mejores decisiones al momento de comprar nueva mercadería, sin comprometer la liquidez del negocio, ya que se podrá identificar aquella que tiene mayor rotación.

Con estas aportaciones, se tiene un marco de referencia para el diseño de modelo de control interno que garantice una mejor administración del inventario de la compañía FUGRAN S.A., evitando una acumulación innecesaria de productos, y más bien, planificar de forma idónea las compras del inventario que es capaz de satisfacer la demanda de los clientes, sin comprometer la liquidez y rentabilidad del negocio.

En esta sección se abordan los temas más importantes que se relacionan con el desarrollo de la presente investigación, partiendo de lo general a lo específico, y seleccionando teorías que son esenciales para garantizar la comprensión del alcance del trabajo. Dentro de este marco se analizan temas como la contabilidad, el plan de cuentas contables, el rol de los inventarios, y la importancia del control interno como una herramienta para garantizar un mejor funcionamiento de la empresa FUGRAN S.A.

2.1.2 La Contabilidad: generalidades del plan de cuentas contables.

Partiendo de un concepto esencial, la contabilidad es “una disciplina que se enfoca en el registro, medición y análisis de toda la información que proviene de las operaciones económicas y tributarias que competen a un negocio” (Farías, 2015, p. 23), la misma que se detalla en un registro que se conoce como el libro contable o mayor contable que, actualmente, son llevados digitalmente a través de un software que se conoce como “sistema contable”.

De acuerdo con Acosta, Benavides y Terán (2016) “el manejo de estos registros es lo que da vida al proceso contable” (p. 35), que se trata de una secuencia metódica de acciones que están interrelacionadas, y cuyo inicio se da con la apertura de un negocio, o un nuevo período contable, debido a que establece el génesis de la estructura económica de una compañía, el mismo que se evidencia en el conocido “Estado de Situación Inicial”, donde se detalla rigurosamente el total de activos, pasivos y patrimonio con el que un negocio comienza sus operaciones.

Evidentemente, una vez que el negocio prosiga con sus operaciones, será necesario realizar los respectivos asientos de diario, que básicamente comprenden el registro de cada transacción comercial que se lleva dentro de la compañía, las cuales deben estar sustentadas con los pertinentes comprobantes de compra y venta (Acosta, Benavides, & Terán, 2016, pág. 36). Asimismo, en caso de realizar algún ajuste o modificación, estas deben ser efectuadas previo al cierre de la contabilidad.

La realización de los asientos contables implica el detalle de un conjunto de cuentas contables que determinan un movimiento, pudiendo ser deudor o acreedor, según el tipo de transacción que se esté realizando, y la razón de la cuenta y el tipo de dato que recoja, pero cada asiento debe registrarse con su fecha y la glosa donde se justifique el motivo de dicha transacción comercial (Farías, 2015, p. 25).

Al final del ejercicio económico, es recomendable elaborar balances de comprobación, y estados financieros que permitan tener un panorama de la situación económica y financiera que atraviesa el negocio, así como también se garantice la eficiencia y transparencia de la información contable, evitando así cualquier tipo de error o malversación que pudiera ocasionar algún tipo de fraude. Básicamente, si todo es llevado correctamente, los estados financieros reflejan aspectos de interés para los directivos de un negocio como: nivel de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, solvencia y demás aspectos que son competencia del área contable.

Las cuentas contables son denominaciones o nomenclaturas que se asignan a cada una de las transacciones que realiza la empresa, y presentan características especiales para el registro y procesamiento de los movimientos contables de la empresa, sean en débitos o créditos, según el efecto que dicha actividad tenga hacia la empresa (Uribe, 2018, p. 17). De esta forma, el plan de cuentas implica un listado de todas las cuentas contables debidamente codificadas, y que sirven para el registro de cada actividad comercial, de acuerdo con su naturaleza, aportando en la realidad económica y financiera de un negocio.

Toda compañía debe contar con un plan de cuentas porque según el tipo de transacciones, y movimientos que se genere, el negocio estará en capacidad de responder a las peticiones legales y tributarias que exigen las entidades de control, como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, para el caso ecuatoriano, pero también, el manejo de las cuentas contables también es un recurso que permite la elaboración de los estados financieros, para conocer la realidad de la compañía y determinar si las estrategias y demás acciones que se trazaron en la planeación estratégica se están alineando a los objetivos de la organización.

Bajo este contexto, el plan de cuentas aporta favorablemente en la operatividad de todo negocio pues, por su naturaleza se trata de una herramienta compiladora que hace posible tener un panorama detallado de la situación económica y financiera de la compañía, sirviendo de apoyo en la toma de decisiones por parte de los administradores, directivos, accionistas o inversionistas de un proyecto. No obstante, para que exista uniformidad en la presentación de la información contable y financiera de un negocio, existen las Normas Internacionales de la Información Financiera – NIIF, que se tratan de mecanismos universales con altos estándares de calidad, globalmente aceptadas, para que la información de los estados financieros sea comprensible, comparable y transparente, facilitando así la toma de decisiones de los accionistas e inversores.

En Ecuador, estas normativas fueron acogidas a partir del año 2008, donde la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2008) donde se estableció un cronograma para su aplicación y se determinó “Que la diligencia de las mismas se realizaría de forma obligatoria por parte de las empresas y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009”. Actualmente, los planes de cuentas de cada institución deben estar de conformidad con los lineamientos de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, (2012) donde debe constar la respectiva codificación, según su naturaleza, es decir, si se trata de un activo, pasivo, patrimonio, gastos, ingresos, entre otros. A continuación, se presenta un esquema del plan de cuentas.

1 ACTIVO

101 ACTIVO CORRIENTE

10101 Efectivo

10102 Activos financieros

10103 Inventarios

10104 Servicios y otros pagos anticipados

102 ACTIVOS NO CORRIENTES

10201 Propiedad, planta y equipo

10202 Terreno

10203 Edificio

104 ACTIVOS INTANGIBLES

2 PASIVOS

201 PASIVO CORRIENTE

20103 Cuentas y documentos por pagar

20105 Provisiones

202 PASIVO NO CORRIENTE

3 PATRIMONIO NETO

301 Capital

302 Aportes de socios

303 Prima de emisión primaria por acciones

304 Reservas

305 Otros resultados integrales

41 INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS

4101 Venta de bienes

4102 Prestación de servicios

4106 Intereses

51 COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN

5101 Materiales utilizados o productos vendidos

52 GASTOS

520101 Sueldos y salarios y demás remuneraciones

520102 Aportes a la seguridad social

60 GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS

2.1.3 El inventario: importancia y características.

En términos contables, los inventarios son el activo que mayor peso y cuidado tiene dentro de una empresa cuya actividad económica sea la producción o comercialización de bienes terminados, ya que esta es su razón de ser; por lo tanto, sus directivos hacen mayor énfasis en la aplicación de controles internos que garanticen la veracidad y fiabilidad de su información y valoración respectiva. Desde la perspectiva de Molina (2015) los inventarios son “todos los bienes que posee la empresa y son destinados para los procesos productivos o para su venta” (p.4); lo que significa que algunos inventarios, como el caso de las materias primas, pueden transformarse en un producto terminado, cumpliendo el propósito de ser comercializados en los mercados metas, para la generación de ingresos para una empresa.

Desde la perspectiva de Céspedes, Paz, Jiménez y Pérez (2017) el manejo de la cuenta de inventarios es muy importante dentro de las compañías, con la finalidad de evitar problemas de carácter financiero, y en este sentido, “se convierte en un aspecto esencial en la productividad de una organización, como activo que aporta a la liquidez y rentabilidad” (p. 56). Por ello, la gestión del inventario es valiosa porque no sólo garantiza un stock idóneo del inventario, sino que también, ayuda a reducir los costos totales, especialmente relativos al bodegaje.

Es decir, aquellas empresas dedicadas al comercio o la producción, deben tener un inventario actualizado pues, es el corazón del negocio, y a través de esta cuenta la compañía genera beneficios económicos que corresponde al margen de contribución (diferencia entre

el precio de venta al público y el costo de venta). Bajo este contexto, las organizaciones deben conservar una cantidad de inventario que guarde relación con su volumen de ventas, y en función de la demanda pues, es importante que el área de compras tenga la capacidad de pronosticar las unidades a comercializarse, según lo determine el comportamiento de la demanda, ya que habrá épocas donde las ventas se incrementen o se reduzcan. Por este motivo, el inventario es clave porque su correcto manejo permite lo siguiente:

- Garantizar la correcta autonomía entre las operaciones del negocio y las variaciones de la demanda.
- Definir recursos económicos necesarios para el aprovisionamiento oportuno del inventario.
- Establecer una secuencia de los procesos operativos para el mejoramiento de la capacidad productiva de la entidad (Romero, 2012, p. 15).

El inventario cumple un papel preponderante dentro de la entidad, pero para que sea más efectivo dependerá de algunos aspectos que respalden su correcto manejo:

- Situación actual de los inventarios.
- Localización de la mercadería.
- Antigüedad de los ítems que están en el inventario.
- Consumo o rotación del inventario.
- Lote óptimo económico de los principales artículos.
- Comparación entre los mínimos y máximos.
- Falencias en el aprovisionamiento y demás problemas relativos (Romero, 2012, p. 15).

Con un correcto manejo de los costos, sumado a la gestión eficiente de la cuenta de inventarios, se puede percibir verdaderos cambios en su desarrollo y, por ende, en sus niveles de rentabilidad. Adicional a ello, también contribuiría a generar procesos estandarizados que mejoren la calidad del producto final, lo que implicaría un aumento en el valor agregado del mismo con su respectivo incremento en las utilidades. Los beneficios más prominentes que la empresa va a detectar son los siguientes:

Compras planificadas: Uno de los primeros beneficios que se obtienen al momento de generar mejoras en los procesos de control del inventario es generar una planificación más eficiente de las compras. Con la información histórica que los procesos generen se pueden hacer proyecciones cada vez más precisas para conocer las necesidades de insumos

de las entidades, con el fin de conocer con cierto grado de exactitud la cantidad que se deben adquirir para cada periodo, ya sea, mensual, trimestral, semestral, o cualquier otro ciclo programado. Esto ayudará a que no exista demasiado stock de un producto o insumo específico que genere gastos innecesarios por su almacenamiento o por su pérdida debido a la caducidad del mismo, y también, evitará que falte ítems que generen compras de emergencia con sobrecostos (García & Valderde, 2017, p. 65).

Optimización del flujo de efectivo: El segundo beneficio se relaciona al dinero. El correcto control del inventario permitirá realizar presupuestos exactos, conociendo los meses o periodos en los cuales se necesita mayor liquidez o menor, dependiendo el nivel de compras. Esto evitará que se realicen compras innecesarias que pueden generar desperdicio de dinero y que puedan afectar la cantidad de efectivo destinado a otros rubros (García & Valderde, 2017, p. 71). Este punto se vincula al beneficio anterior, en el punto de rotación de inventario, puesto que, permitirá una recuperación más efectiva del capital invertido en mercadería.

2.1.4 Clasificación del inventario.

Según Chagolla (2013), la manera más eficiente y útil para clasificar los inventarios debe darse según el criterio de su utilidad dentro de la empresa. Considerando este pensamiento, los tipos de inventario más conocidos son:

- **Inventario de materias primas:** Este tipo de inventario se compone de todos los productos o ítems que sirve para generar otros productos mediante procesos de industrialización, es decir, son las bases para la creación de artículos que pueden ser utilizados directamente por el consumidor final. Adicional a ello, en esta clasificación también se ubican los insumos complementarios para los productos, por ejemplo, para elaborar mermelada de fruta, la materia prima es la fruta en su estado puro, los costos de transporte, impuestos si es importado, y los envases más las etiquetas que servirán para su presentación final.
- **Inventario de producto en proceso:** En este punto se consideran los productos que están siendo procesados pero que aún no culminan su fase final pero que, se deben evaluar al momento en que el área contable requiera hacer cortes con el fin de conocer los costos que inciden en el proceso productivo. Continuando con el ejemplo anterior, al momento de procesarse la fruta, extraer la pulpa y adicionar los químicos para su preservación, se considera un producto procesado pero que,

al no estar envasado y sellado en su totalidad, no se considera producto terminado aún.

- **Inventario de producto terminado:** En este punto, se clasifica el inventario que está listo para su registro, distribución y posterior consumo por parte de los clientes finales.

También existen otras subclasificaciones para el inventario, como, por ejemplo, el inventario por consignación, que consta de los ítems que la empresa entrega a terceros para que los vendan, ya sea a nombre de la entidad de origen o en el nombre del consignatario, según como se dio el acuerdo entre las partes, y por la cual, se recibe el pago a medida que se realicen la venta del mismo. Otro tipo es la mercadería en tránsito, la cual es aquellos bienes o insumos adquiridos por la empresa pero que, al realizarlas mayoritariamente desde el exterior, no se encuentran en las bodegas de la entidad, pero que igual deben ser registradas para su control hasta que se almacenen correctamente.

2.1.5 Gestión de inventarios.

Todos aquellos procesos, normas y acciones que se relacionen a la planificación, manejo, administración y cuidado de los productos que abarcan los insumos de una empresa se denomina gestión de inventario, la cual sirve para determinar cierto tipo de decisiones, por ejemplo, los volúmenes de inventario que deben permanecer en bodegas, las cantidades que deben comprarse de acuerdo al mercado, y la planificación de compras futuras para mantener niveles eficientes de insumos que abastezcan las necesidades de la entidad. Asegurarse que el sistema de gestión estructurado abarca todas las etapas del proceso productivo de la entidad permite manejar de manera adecuada el almacenamiento de los insumos.

Los sistemas de inventario tienen como función básica vigilar la mercadería en todo su proceso, desde el momento en que se la obtiene o fabrica, hasta su distribución y compra por parte del cliente final. Para vigilar cada paso de toda esta cadena, la empresa debe responder las siguientes preguntas:

- ¿El pedido del cliente ha sido entregado?
- ¿El pedido ha sido registrado y enviado?
- ¿Se ha cumplido con las fechas de entrega acordadas entre la empresa y el cliente?
- ¿Se han especificado los procesos necesarios en caso de que el cliente requiera realizar un nuevo pedido o si existe inconformidad con el producto y se presenta una devolución?

En conclusión, la gestión de inventario se encarga de vigilar y evaluar todas las actividades derivadas del manejo de los productos generados por la empresa, considerando que se debe velar por la productividad y rentabilidad de la empresa, optimizando los recursos y destinando la cantidad de inversión necesaria para cada tipo de ellos, según sus indicadores de entrada y salida. Todas estas actividades pueden dividirse o clasificarse en tres tipos o fases detalladas a continuación:

1. Determinación de las existencias: Este tipo engloba todas las actividades que sirven para conocer la cantidad exacta de ítems, productos e insumos que la empresa tiene en físico en sus instalaciones o en aquellas destinadas para este fin. Las actividades más comunes utilizadas para obtener esta información son:

- a) Toma física de inventario
- b) Auditoria de existencias
- c) Conteos cíclicos
- d) Evaluación de los procesos de registro de entrada y salida de mercadería

2. Análisis del inventario: Son aquellos resultados obtenidos por medio de la información recopilada y procesada con el fin de conocer la actividad de cada producto que utiliza la empresa para su actividad. Sirve para que se mantengan niveles adecuados de stock, es decir, que no falten productos pero que no se excedan los mismos en las bodegas, para que no se generen costos excesivos y los niveles de rentabilidad se mantengan o incluso se aumenten gracias al control eficiente. Las metodologías más utilizadas para este objetivo son:

- a) **Formula Wilson:** En este método, se analizan los máximos y mínimos valores de inventario manejado por la empresa de acuerdo a los registros de ingreso y salida para establecer límites.
- b) **Just in time o justo a tiempo:** Esta metodología se basa en predicciones que permitan que la mercadería se adquiera “justo a tiempo” es decir, con el tiempo reducido al máximo entre su llegada a la empresa y su uso. Es el más utilizado por las empresas industriales debido a su alto grado de eficiencia.

- 3. Control de producción:** Son las acciones vinculadas a evaluar la totalidad de los procesos de la cadena productiva en conjunto con el departamento de producción y ventas.

2.1.6 Métodos de Valoración de Inventarios

En este apartado, se detallarán los diferentes tipos de método utilizados para la valoración de los inventarios, con el fin de conocer el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa de análisis y que reduzcan al mínimo la problemática expuesta en el presente documento.

2.1.6.1 Método PEPS (*Primeras en Entrar y Primeras en Salir*)

El método denominado PEPS se refiere a la política de las empresas que estipulan que los primeros ítems de mercadería que se reciben son los que primero deben salir al momento de concretarse una venta y, por ende, cuenta el valor del inventario en dicho instante. De esta manera, se reduce al mínimo el tiempo en el cual un producto permanece en bodega, lo cual es beneficioso para las entidades, en especial, para aquellas que se encuentran en el sector de alimentos o productos que tienen a caducar o dañarse rápidamente, para disminuir el riesgo de perder mercadería y con ello, grandes sumas de dinero.

En esta metodología, las compras no tienen gran relevancia debido a que el valor de compra por el cual ingresa la mercadería no varía significativamente, ni se da la oportunidad para que se realicen cambios posteriores, puesto que, en el caso que un artículo presente alguna anomalía que genere una devolución estas se generan por el mismo valor de compra (Kokemuller, 2017).

2.1.6.2 Método Inventario Promedio

Este método se basa en calcular el costo promedio de todos los artículos de una misma línea en el inventario, los cuales son idénticos en apariencia y en sus características, pero que, sin embargo, en su costo individual, no lo son, debido a que, al haber sido obtenidos en diferentes épocas, los valores de adquisición, precio y mantenimiento han cambiado. La manera que se logra este cálculo es considerando el inventario inicial de un producto sumado a las compras realizadas en el periodo de análisis, y dividiéndolas por la totalidad de dichos valores.

Acorde a su nombre, la base para determinar el valor del inventario es la cantidad de efectivo que se busca obtener por la venta de dichos bienes, divididos para los mismos,

mientras que, para determinar los costos se debe conocer el total del monto utilizado para obtener dichos productos contra la cantidad disponible para vender. El promedio entre ambos valores le otorga el peso monetario al inventario final.

Los costos que se calculan con este método pueden sufrir cambios importantes si consideran las compras realizadas al inicio del periodo analizado, como al final. Es por ello que, en los mercados que tienen una tendencia al alza, el costo unitario calculado al inicio, siempre resultará menor en comparación al valor presentado con anterioridad (Javera, 2011).

2.1.6.3 Método Inventario Perpetuo

Este sistema es uno de los más eficientes para el manejo de la mercadería de una empresa debido a que, está diseñado para facilitar el acceso a la información en cualquier parte de la organización ofreciendo datos concretos sobre la disponibilidad del producto, el valor del inventario final, el costo de venta y distribución, además de establecer si se ha generado una pérdida o utilidad.

Este método se nutre de información constantemente, presentando datos en tiempo real, lo cual es de mucha utilidad para la toma de decisiones, ya que presenta el movimiento de los ítems, su costo, su localización, entre otros datos, y clasifica los artículos de acuerdo a varios criterios, adaptándose a las necesidades de quien indague en los datos (Jiménez & Espinoza, 2007).

2.1.7 Obsolescencia de inventario.

Antes de abordar el tema de la obsolescencia del inventario, es importante establecer un concepto o idea básica. En todo proceso productivo, es normal que parte de la materia prima se reduzca, por efectos del mismo proceso, ya sea que el mismo desaparezca o deje residuos que no pueden ser utilizados de manera definitiva o que si tengan utilidad, pero para crear un subproducto que no tiene relación con el que se busca crear en el proceso en mención. Esta situación es común en las empresas industriales y manejan políticas y normas destinadas al correcto manejo de dichos desechos para garantizar la calidad del producto final.

Sin embargo, en el presente apartado, se busca analizar a aquellos artículos, ítems o suministros que no logran pasar los filtros de calidad de los procesos productivos y que se consideran dañados o defectuosos y, por lo tanto, no pueden ser puesto a la venta para el público. Según Solís (2018), menciona que “si el desecho es parte del proceso debería ser contabilizado como un gasto” (p. 47); pero, ya que el desecho o daño de algunos productos

no se deben a procesos naturales sino a negligencia o fallo del control ejercido por la empresa, este debe ser asumido por el responsable, porque, no se puede añadir estos valores al costo, debido a que al hacerlo, el mismo se incrementa y, por consiguiente, se reduce la utilidad.

Dicho lo anterior, los bienes considerados obsoletos son aquellos que, por motivo de desperfectos o daños no pueden ser vendidos, y por lo tanto, constituyen un margen de error dentro de la adquisición de bienes. Al ser algo común, las empresas siempre deben considerar ese porcentaje, sin embargo, de igual manera, debe crear acciones que traten en lo posible que dicho volumen sea el mínimo posible. Un rango que se considera normal en los desperdicios que puede tener una empresa oscila entre el 1% y 5%, de acuerdo al giro del negocio que se analice.

2.1.8 Los Estados Financieros.

Desde un punto de vista metodológico, los estados financieros deben ser analizados con sumo detalle, obteniendo de ellos, datos puntuales que puedan ser contrastados por medio de indicadores, con el fin de que den conclusiones precisas que sirvan para la toma de decisiones. En pocas palabras, no solo se requiere saber los resultados de determinadas cuentas o del ejercicio contable, sino el significado de dichos datos y que acciones se deben tomar para mantener o mejorar los mismos.

Según la contabilidad financiera y Norma de Contabilidad Internacional número uno, los principales estados financieros básicos son: 1) Estado de situación financiera, 2) estado de resultado integral, 3) estado de flujos de efectivos, 4) estado de evolución del patrimonio, y, 4) notas a los estados financieros. Conceptualizando el término de estados financieros, se obtiene la siguiente definición:

Los estados financieros son la representación de la realidad financiera de una empresa y su objetivo es brindar datos concretos y necesarios para que se conozca cómo se ha manejado la entidad, su rendimiento y los movimientos de efectivo, para que, con base en los mismos, tomen decisiones acordes a sus necesidades e intereses. También permiten conocer lo que han logrado los encargados de la empresa con los recursos que se les dieron al inicio de cada año fiscal, para determinar si su gestión ha sido exitosa o, por el contrario, no han cumplido sus metas. Los estados presentan la información utilizando los siguientes elementos:

- a) activos;
- b) pasivos;
- c) patrimonio;
- d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y
- f) flujos de efectivo.

Adicional a estos valores, se presentan las notas financieras, las cuales explican detalles que son relevantes para comprender en su totalidad los resultados presentados. Toda esta información permite hacer predicciones acertadas sobre el futuro de la empresa y el grado de incertidumbre que se puede generar. La presentación de estados financieros presenta los siguientes modelos:

- (a) un estado de situación financiera al final del periodo;
- (b) un estado del resultado y otro resultado integral del periodo;
- (c) un estado de cambios en el patrimonio del periodo;
- (d) un estado de flujos de efectivo del periodo;
- (e) notas, que incluyan un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa; (IASB, 2016)

La importancia de los estados financieros presentados por los responsables administrativos de la empresa y los datos que presentan radican en que son el medio para que, aquellas personas interesadas en estos datos y que no posean acceso a los mismos, tengan una visión global de la empresa. Las clases de estados financieros existentes son:

- Estado financiero de propósito general.
- Estado financiero básico
- Balance general
- Estado de resultado
- Estado de cambio de patrimonio
- Estado de cambio en la situación financiera
- Estado de flujo de efectivo.

2.1.9 El control interno.

El control interno son los procesos que realizan los encargados del área administrativa dentro de la entidad con el fin de determinar lineamientos que garanticen que cada departamento cumplirá con sus objetivos. El fin de ejecutar estos procesos es que se brinde seguridad a las actividades, pues al establecer puntos de control, facilita evaluar los resultados de cada fase de manera rápida, para tomar decisiones certeras en caso de detectar falencias y no esperar a que el proceso esté terminado y los resultados sean negativos (Servicio de Rentas Internas , 2013). El control interno se centra en los siguientes aspectos:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Garantía de veracidad en la información financiera y operativa.
- Cuidado de los recursos de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y normas.
- Reducir los errores e irregularidades.

Como objetivos del control interno se presentan los siguientes:

- Proteger los activos empleados para las actividades de la empresa.
- Obtener la información exacta.
- Delimitación de normas y procedimientos internos acordes a las necesidades de la empresa.
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.

2.1.10 Elementos del control interno.

El control interno está compuesto de elementos que contribuyen a su correcto uso, entre los cuales destacan los siguientes:

2.1.10.1 *Ambiente de control.*

El ambiente que posee la empresa, se considera la base para toda la estructuración del control interno, debido a que, es en dicho sistema donde todos los procesos se desarrollarán y debe adaptarse a la realidad de la misma. Es por ello que, se debe crear una cultura organizacional en la cual sean evaluados los riesgos y se maneje una filosofía de eficiencia según su cultura laboral (Sinche & Viejó, 2019, p. 13).

2.1.10.2 Evaluación del riesgo.

En los procesos no solo se debe conocer el camino de las actividades en cuanto a sus resultados positivos, sino también las consecuencias que se puedan dar, en caso de que no se cumplan los estatutos o que existan factores externos que perjudiquen su consecución. Para determinar la verdadera incidencia de un riesgo existen dos variables para determinar su real magnitud, las cuales son: su nivel de daño o pérdida económica generada y la probabilidad de que ocurra. Una vez detectados estos riesgos, se analizan como reducir su impacto y el posterior riesgo residual que generen luego de aplicadas las acciones de contingencia (Jurado, 2013).

2.1.10.3 Información y Comunicación.

La comunicación entre áreas para mitigar el riesgo detectado por medio de la gestión de riesgos o Enterprise Risk Management (ERM) es de vital importancia. El manejo de la información involucra a todos los niveles jerárquicos de la entidad con el fin de identificar los riesgos y su posible respuesta ante los mismos. No solo se incluyen los datos actuales, sino los datos históricos, con el fin de tener mayor fiabilidad en los datos recopilados, por lo que es necesario utilizar al máximo los sistemas informativos que la entidad posea (Guerrero & Taco, 2016).

2.1.10.4 Actividades de control.

Este punto establece las acciones que se realizarán en cada uno de los riesgos evaluados y detectados, lo cual debe abarcar a toda la organización, ya sea por nivel departamental o nivel jerárquico (Laurido, 2018).

2.1.10.5 Monitoreo.

El monitoreo corresponde a un control que se debe realizar de manera simultánea a la ejecución de las actividades, con el fin de detectar de manera rápida, algún error para que sea corregido lo más pronto posible. Dependiendo del grado de complejidad que tengan los procesos y actividades que se monitoreen, se determina el nivel de supervisión (Guerrero & Taco, 2016).

2.1.11 Importancia del control interno.

El control interno tiene como principal característica u objetivo el de presentar de manera clara lo que la organización está haciendo y como están preservando que se cumplan las políticas de la entidad. Además, que también se puede nutrir de información del exterior

para mejorar o controlar más eficientemente a la administración (Servicio de Rentas Internas , 2013). La importancia del control interno radica en los siguientes puntos:

- Garantizar que la empresa cuente con procesos que permitan planificar actividades que desarrollen la cultura organizacional.
- Permite la optimización de los recursos y que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.
- Permite promover y evaluar la calidad, seguridad y la mejora continua.
- Brindar seguridad con respecto a la información contable de la empresa para respaldar las decisiones que se tomen.
- Se busca aprovechar al máximo los recursos de la empresa.
- Prevalece el control hacia los objetivos designados por la gerencia.

2.1.12 Marco integrado de control interno (COSO).

El Marco Integrado de Control Interno (COSO I) tuvo su origen en el año de 1992 como un referente para construir las bases del control interno y, por casi 10 años, estableció un parámetro en el cual las empresas pueden guiarse para establecer procesos y normas internas para mejorar la interconexión de las actividades, objetivos, metas y suministros (Sinche & Viejó, 2019).

Sin embargo, debido a los cambios establecidos en la administración moderna, en el año 2013, se procedió a estructurar un nuevo modelo más apegado a la actualidad de las empresas, el cual se pasó a llamar Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (COSO II ERM), dividiendo en 18 acciones la aplicación de las técnicas necesarias para el control de los riesgos organizacionales.

El COSO no solo se refiere a control de inventario, sino que puede ser adaptado y aplicado a todas las áreas de la entidad, dividiéndose en 5 fases: entorno de control, evaluación del riesgo, sistema de información y comunicación, actividades de control y supervisión del sistema de control (Laurido, 2018). A pesar de mantenerse igual a su anterior versión en ciertos puntos, existen otros cambios que son vitales para que pueda ser aplicado a la totalidad de una organización. A continuación, se presentan algunos cambios que se mantienen o han sido modificados entre las dos versiones del COSO.

Tabla 2. Comparación entre COSO I y COSO II

COSO I – 1992	COSO II – 2013
Se mantiene	Cambia:
Definición del concepto de control interno	Aplicación y aclaración de conceptos con el propósito de incluir las actuales condiciones del mercado y la economía global.
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque, con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno. Aclaración de la necesidad de plantear objetivos de negocio como condición previa a los objetivos del control interno
Criterios a emplearse durante el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros, a los de carácter interno, y a los no financieros, tanto externos como internos.
Uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno, sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos del reporte.

Descripción de características que cambian en COSO I y COSO II

Obtenido de: Sinche y Viejó, (2019)

2.1.13 Objetivo del informe COSO.

Como se mencionó, el COSO II o COSO ERM establece al control de riesgos como un sistema que debe abarcar a todas las partes de una empresa y no solo centrarse en un departamento encargado de su ejecución, porque, para la administración actual, no solo se basa en la unión de políticas y formularios sino en una filosofía empresarial (Sinche & Viejó, 2019), que debe ser conocida, interpretada y aceptada por todos los colaboradores, para que se respeten las normativas establecidas, y sean conscientes de las consecuencias de no seguir los lineamientos afectando a la entidad. De igual manera, el COSO II al crear un sistema que protege a la entidad, le otorga mayor libertad para realizar sus actividades con la constancia de sentirse respaldados, cumpliendo los siguientes objetivos (Caguana, 2017):

- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad
- Racionalizar el uso de recursos.

2.1.14 Modelo de Control Interno COCO

Para formar procedimientos se debe contar con todos los elementos necesarios dentro de la empresa, los cuales son: recursos, sistemas informáticos, procesos estructurados, personal capacitado, objetivos definidos, entre otros. El conjunto de todos ellos, lograrán cumplir con los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o externos.
- Cumplir con las normativas y políticas de la empresa
- elaboración de registros contables con información verídica
- Información útil para las necesidades de terceros
- Respaldo sobre la confiabilidad de la información presentada en los estados financieros

Naturaleza del control

- Todos los colaboradores de la empresa deben ser parte de los procesos de control y deben participar de las fases del diseño, supervisión y mantenimiento del mismo.
- Los colaboradores deben lograr los objetivos de sus departamentos, pero también, reportar a sus superiores en caso de que los procesos de control interno no sean efectivos para lograr su cometido.
- Los costos para implementar el control interno dentro de la empresa no deben exceder a los beneficios que genere.
- Para que un proceso de control no sea represivo para los colaboradores debe tener un equilibrio entre permitir innovación, pero al mismo tiempo mantener una consistencia en sus acciones.

Ciclo del entendimiento básico

- Propósito
- Compromiso
- Aptitud
- Acción
- Evaluación (Auto) y Aprendizaje

Criterios de control

- Los criterios de control son la base para entender el control de una organización.
- Están planteados como metas a cumplir permanentemente.

2.1.1 Modelo de Control Interno COBIT

En el modelo de control interno COBIT, el punto más importante radica en la tecnología de la información (TI), basado en generar información efectiva y útil para la empresa, promoviendo el enfoque de los procesos. La TI debe proporcionar las siguientes ayudas:

- La Tecnología de Información (TI) esté alineada con la misión y visión.
- LA TI capacite y maximice los beneficios.
- Los recursos de TI sean usados responsablemente.
- Los riesgos de TI sean manejados apropiadamente.

Recursos de TI

- **Datos:** Todo tipo de información sea procesada o no, provenga de una fuente interna o externa, ya sea, presentada de manera gráfica, sonidos, números, letras, entre otros.
- **Aplicaciones:** Sistemas de información que se logran uniendo procedimientos digitales y manuales.
- **Tecnología:** Unión de componentes físicos (hardware) y componentes internos (software) básicos, sistemas operativos, manejo de base de datos, redes, información multimedia, entre otros.
- **Instalaciones:** Infraestructura diseñada para albergar los equipos y la información física necesaria.
- **Recursos humanos:** Destrezas, habilidades y conocimiento del personal relacionado al manejo de la información digital.

2.1.2 Auditoría de cumplimiento

2.1.2.1 Definición

En el proceso denominado auditoría de cumplimiento se realiza el análisis de todas las actividades relacionadas a las finanzas, administración, manejo económico y cualquier otra acción que se vincule a las actividades económicas de una empresa con el fin de

garantizar que se hayan realizado de acuerdo a los estatutos legales que sean aplicables a la misma.

Para realizar este proceso, los encargados de la auditoria deben revisar todos los documentos que la empresa posea que respalden las actividades antes mencionadas, y comprobar que se sujeten a la realidad de la institución. Además, se analizan los procesos de control interno y los resultados que han generado los diversos departamentos, para conocer si están alineados a los objetivos de la empresa (Revista Digital Actualicese, 2016).

2.1.2.2 Elementos de la auditoría de cumplimiento

Todas las actividades referentes a la auditoria deben supervisarse por parte de los administradores, los cuales deben basarse a las leyes vigentes para dicho fin (Revista Digital Actualicese, 2016). A continuación, se presentan políticas que puedan ayudar a que el proceso de auditoria cumpla su finalidad, la cual es detectar falencias para mejorar:

- Estar al día con las legislaciones relacionadas a la auditoría para garantizar que los procedimientos sean diseñados en base a esos parámetros.
- Esquematizar y utilizar sistemas que contribuyan a mejorar el control interno.
- Garantizar el cumplimiento de un código de conducta ético dentro de la empresa.
- Vigilar que el personal de la empresa sea capacitado sobre temas externos que enriquezcan sus conocimientos y temas internos referentes a las normativas de la empresa.
- Tener presente el código de conducta de la empresa y hacerlo cumplir entre los trabajadores, disciplinando a aquellos que no lo cumplan.
- Contratar profesionales en el ámbito legal para que sirvan como guías en las cuestiones jurídicas que aplican a la entidad.
- Cumplir a cabalidad con las leyes que regulan el sector económico en el cual se desarrollan las actividades de la empresa.

2.1.2.3 Prueba de Cumplimiento

En este punto de la auditoría, se deben recabar todas las pruebas que el auditor necesite para realizar una conclusión solida sobre su diagnóstico de la empresa. De esta manera, no solo da un perfil de la actualidad de la entidad, sino que realiza recomendaciones que mejoren los aspectos en los cuales se han detectado errores o puntos débiles que puedan, a largo plazo, perjudicar los resultados financieros. Este punto sirve para tener una base

sólida en la cual fundamentar los cambios que se requieren y poder tomar las decisiones más oportunas para que la empresa crezca (Bernal, 2008).

Entre las actividades que realiza el auditor para conocer los datos más relevantes de la empresa se encuentran: observación, revisión de documentos, revisión de certificados, entre otros. Es por esto que, al momento de ejecutar la revisión de las políticas y procedimientos se debe considerar que los mismos creen un entorno ideal para la planeación, eficiencia y programación de algún proyecto de inversión. El objetivo de este punto es brindarle la certeza al contador de que los procedimientos están siendo aplicados como se estructuraron en la planificación estratégica anual (Bernal, 2008).

2.1.3 El análisis financiero

La parte financiera de una empresa se basa en el ámbito monetario, sin embargo, para entender claramente este ámbito, se debe considerar sus dos ramas: la macro y micro economía. El nivel macro de la economía evalúa el medio en el cual se desenvuelven los países, los mercados, tanto nacionales como internacionales, y las políticas económicas, mientras que, la microeconomía analiza a las empresas, considerando la oferta y la demanda, las estrategias publicitarias y de posicionamiento del mercado, el riesgo y otros aspectos similares (Prieto, 2012).

La justificación del análisis del ámbito financiero se presenta en tres puntos clave:

- 1) Contribuye con datos importantes para entender la realidad económica de la empresa y poder tomar decisiones en base a las mismas.
- 2) Conocer el estado de todos los elementos de la empresa clasificados como activos para controlarlos de manera eficiente y detectar, por ejemplo, si un activo fijo ya cumplió su ciclo productivo y debe ser depreciado en su totalidad.
- 3) Permite determinar si la empresa requerirá mayor grado de inversión a corto, mediano y largo plazo, además de su nivel de endeudamiento (Prieto, 2012).

El balance financiero de una empresa es como un espejo el cual presenta todos los rasgos más significativos de los resultados de todos los procesos realizados por la entidad. Incluso, se puede considerar más útil que el estado de pérdidas y ganancias, puesto que, el resultado del documento en mención está reflejado en el balance como parte del patrimonio. El estado financiero tiene como principales responsabilidades las siguientes:

- 1) Manejo de la información basado en parámetros establecidos con la finalidad de que todos los miembros de la organización tengan un mismo estándar.

- 2) Distribución eficiente del capital de trabajo con el fin de que cada rubro cuente con el nivel de inversión requerido y se optimicen los recursos.
- 3) Analizar la posibilidad de inversiones a largo plazo que generen ganancias a la empresa, ya sea de manera interna (compra de activos fijos) como externa (inversiones fuera del giro de negocio).
- 4) Mantener el nivel de rentabilidad estable para cubrir los costos bancarios y responder de manera eficiente a los inversionistas.
- 5) Ayudar a que la empresa crezca mediante ideas estratégicas que permitan aumentar la participación de mercado.
- 6) Administración de las áreas que se involucran con la función financiera, por ejemplo: contabilidad, costos, proyectos, tesorería, crédito, auditoría, comercio exterior, tributación y presupuestos (Sánchez, 2013).

Se puede resumir al objetivo de la gestión financiera como el crecimiento de la empresa ayudando a que los inversionistas aumenten su nivel de rentabilidad. Se debe considerar que el valor de mercado que tiene una empresa, va directamente relacionado con el éxito o fracaso que haya sido su gestión financiera, puesto que evalúa el potencial actual y futuro de la misma dentro de su mercado. El analista financiero es quien se encarga de interpretar, analizar, obtener y presentar recomendaciones una vez que haya analizado los balances, y los resultados del ejercicio contable hayan sido favorables o no.

Analizar el entorno financiero de una empresa es de suma importancia para contrastar con los resultados que la empresa decidió que se requerían para satisfacer las necesidades de la institución y las personas que lo integran (Sánchez, 2013). Cuando consideres que alguna empresa o emprendimiento no requiere la realización de estados financieros, es necesario considerar las siguientes interrogantes:

- ¿La empresa cuenta con la cantidad de activos necesario para realizar su actividad?
- ¿El capital de trabajo logra cubrir siempre todas las necesidades de la empresa para ejecutar sus actividades?
- ¿Cuenta la empresa con una capacidad instalada excesiva?
- ¿De qué manera se ha financiado el activo de la empresa?
- ¿La empresa tiene el ingreso necesario para cubrir sus pasivos corrientes?,
- ¿La empresa genera la suficiente cantidad de dinero como para cubrir sus pasivos a largo plazo?

- ¿Cuál ha sido la política de dividendos de la empresa?
- ¿Hasta qué punto el negocio se ha visto afectado por factores externos económicos, políticos o sociales?
- ¿Cuál es la posición de la competencia, cuales sus tendencias, existen productos sustitutos? (Prieto, 2012).

2.1.4 Tipos de Análisis Financieros

2.1.4.1 Análisis Vertical

El análisis vertical de los estados financieros permite establecer el peso porcentual de las cuentas que en cada estado se detallan, con el fin de establecer un grado de incidencia en los resultados obtenidos o para tener un punto de referencia para analizar procesos, actividades o toma de decisiones sobre negocios futuros. Por ejemplo, los resultados de este análisis pueden demostrar que las metas de ventas se han cumplido e incluso se han excedido, lo que mostrará un potencial que permita aumentar el grado de inversión en la mercadería adquirida o en otra línea de productos similares.

Por el contrario, en otros análisis puede demostrar que el nivel de ventas y costos, por ejemplo, no tienen un crecimiento exponencial y que se vende la misma cantidad de productos con un mayor costo, lo que requeriría una revisión de los procesos productivos. También sirve para evaluar el nivel de endeudamiento con respecto a los activos de la empresa, para conocer la capacidad de pago de la misma.

Aunque este análisis puede utilizarse en cualquier documento contable, se considera que brinda información más valiosa aplicado al estado de pérdidas y ganancias, sobre todo si se aplica a analizar los gastos que la empresa tiene y que afectan de manera negativa a la rentabilidad (Sánchez, 2013).

2.1.4.2 Análisis Horizontal

El análisis horizontal tiene como finalidad marcar tendencias de comportamiento de una empresa. Se realiza comparando los resultados de los estados financieros con sus años predecesores para conocer si dichos valores se han mantenido, aumentado o disminuido y conocer por qué se han presentado dichas situaciones. Se pueden calcular estos datos por medio de la división de los datos del año más reciente para los datos que se originaron en el año previo y restando el número uno (1).

Los resultados obtenidos por este modelo de análisis permiten establecer las variaciones que existen entre un periodo de tiempo específico, nutriéndose de la información histórica de la empresa, es por ello que, se debe estar consciente de que, para obtener datos más reales se debe analizarlas dentro de un contexto y no solo por el valor monetario en sí. Por ejemplo, analizar un incremento de un porcentaje alto de ventas de un año a otro, sin considerar aumento de inversión para lograrlo, o ampliación de líneas de mercado que justifiquen el mismo y no solo un incremento por aumento de posicionamiento de la entidad en el mercado donde compite. Si no se consideran estos factores se pueden tomar decisiones erróneas y afectar a la empresa (Sánchez, 2013).

2.2 Marco Conceptual

- **Aprovisionamiento:** Termino que hace referencia al proceso en el cual la empresa se abastece de todo el inventario necesario para su funcionamiento o para su comercialización directa al cliente final.
- **Auditoría especial:** Se refiere al proceso de revisar una cuenta, el conjunto de cuentas o un estado financiero contable específico para tomar una decisión sobre una meta o acción necesaria.
- **Auditoría externa:** La auditoría externa es la revisión de la información financiera y contable de una empresa realizada por contadores públicos que no tienen relación de dependencia con la entidad, por lo que se considera que su opinión es objetiva, certera y veraz, en base a los datos que pueden recopilar y validar. Esta información es utilizada por terceras personas para conocer la productividad y rentabilidad de una entidad o para futuros accionistas.
- **Auditoría interna:** Este tipo de auditoría es realizada por el personal dentro de la empresa, y sus resultados sirven para conocer la efectividad de los procesos de control interno y el rendimiento de los departamentos en función de sus objetivos con el fin de tomar medidas correctivas en caso de detectar falencias.
- **Criterios de riesgo:** Son aquellos parámetros con los cuales se mide a un potencial cliente o actividad para conocer su posible incidencia negativa en la entidad y permite tomar acciones o planes de contingencia.

- **Demanda:** Es la capacidad de un determinado mercado para ejercer fuerza en un producto o servicio específico.
- **Eficiencia:** La eficiencia se mide en la cantidad de insumos o costos generados de acuerdo a los resultados o productos que se desean obtener. Mientras se obtengan cierta cantidad de productos con menor costo, más eficiencia se considera que tienen los procesos de la empresa. Con el fin de medir el porcentaje de cobertura de los costos con respecto al precio de venta al público se realiza la división de la totalidad de los mismos con la cantidad de artículos obtenidos.
- **Evaluación de riesgos:** Por medio de esta actividad, se busca conocer los riesgos que pueden generarse al realizar los procesos productivos de la empresa y como disminuirlos o contenerlos para que generen la menor cantidad de problemas posibles.
- **Existencias:** Se refiere a la cantidad de un determinado producto que se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa.
- **Inventario:** Se refiere a la cantidad de bienes que la empresa posee dentro de sus instalaciones, ya sea para su procesamiento o para su venta directa al consumidor, para satisfacer al mercado en el cual se desarrolla y generar rentabilidad o ejecutar las actividades de la misma.
- **Mercancía:** En este rubro se registra únicamente los bienes que están listo para su venta directa al cliente, por compra directa a la empresa o por medio de distribuidores.
- **Oferta:** Este término califica a los bienes que tienen las empresas de un mercado específico, en conjunto, y que se encuentran disponibles para satisfacer las necesidades de los consumidores.

- **Stock:** Palabra utilizada en el habla anglosajona y adaptada como americanismo en el vocabulario latinoamericano para referirse a los bienes físicos que posee una empresa en determinado momento y que se disponen a su venta inmediata.
- **Bodega:** es el espacio físico en el cual la empresa resguarda todos los insumos considerados como inventario, ya sea para la venta o para satisfacer las actividades internas de la entidad como artículos de limpieza, de oficina, entre otros.
- **Estiba:** Se refiere a la actividad de trasladar artículos o productos en contenedores o camiones para su distribución o almacenaje.
- **Apilamiento:** Organización de varios productos sobrepuestos uno encima de otro para formar un bloque.
- **Valuación:** Es la acción de asignarle un valor monetario a un activo, el cual se calcula por medio de los métodos de cálculo de inventario seleccionado por la empresa.
- **Lote:** Es la manera de identificar un conjunto de bienes de similares características para su identificación.
- **Inventario en proceso:** Corresponde al conjunto de bienes utilizados por la empresa para generar producto terminado, pero que no se consideran materia prima, pues ya han pasado por una o varias fases del proceso productivo.
- **Producto terminado:** Corresponden a los productos que han pasado por todas las fases del proceso productivo y están listos para su venta directa.
- **Valor neto realizable:** Es el valor monetario que se asigna a un bien o producto realizado por la empresa, y que sirve para calcular pérdidas en caso de que algún ítem se dañe o se pierda. También, este valor sirve como punto referencial en caso que el mercado reduzca el valor de un producto específico.

- **Ajuste contable:** Es un registro que se realiza en los libros de contabilidad con el fin de cuadrar o arreglar valores que de otras cuentas que no corresponden con los datos reales reflejados al final del ejercicio. Este tipo de errores se pueden evitar, con una revisión periódica de los saldos de las cuentas, antes de que se generen los estados financieros finales.
- **Reclasificación contable:** Esta actividad corresponde al paso de valores de una cuenta contable a otra, con la finalidad de que se ajusten a la realidad de la entidad lo máximo posible.

2.3 Marco Legal

2.3.1 NIIF para inventarios

La Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pymes que se encarga de analizar la cuenta de inventarios corresponde a la sección 13, y menciona que los mismos deben ser considerados como parte de los activos de la entidad debido a que son recursos que la empresa ha obtenido gracias a las actividades productivas realizadas y que buscan, a futuro, generar aún más recursos. También consideran la clasificación de los inventarios según su nivel en el proceso productivo en cuanto a empresas de manufactura y comercialización se refiere, de la siguiente manera:

- **Producto terminado:** Son los bienes destinados a la venta a los clientes y que están listos para su uso o consumo, generando la actividad principal de las entidades.
- **Trabajo en proceso:** Son los bienes en inventario que ya han pasado por algún proceso productivo pero que no está disponibles para la venta, pues no son productos terminados.
- **Bienes fungibles:** En este rubro están los activos que son utilizados para el proceso productivo pero que no son parte del mismo y solo se involucran en algunas etapas.
- **Materia prima:** Son los activos que forman la base para el producto terminado y que son de suma importancia para su constitución final.

De igual manera, se requiere desarrollare procesos de control interno que permitan manejar las entradas y salidas de mercadería, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Control operativo:** Este control se concentra en el área operativa y se encarga de garantizar que existan todos los implementos necesarios para la creación de los

productos, tanto de manera cualitativa como cuantitativa, con el fin de generar predicciones que permitan a futuro un control preventivo.

- **Control preventivo:** Como su nombre lo indica, se trata del tipo de control que contribuye a realizar compras antes de iniciar las operaciones productivas de la empresa para evitar compras excesivas.
- **Control contable:** este tipo de control se genera por medio de auditorías con la finalidad de conocer el nivel de efectividad del control preventivo y detectando falencias en caso de tenerlas.

Adicional, en la normativa se establece que las PYMES pueden aplicar las siguientes técnicas de control de inventario:

- Fijación de existencias máximas y mínimas
- Índices de rotación
- Aplicación del criterio especialmente las especulaciones
- Control presupuestal

La situación de una empresa comercial es un poco diferente a la de una empresa industrial que se encuentra más apegada a la situación detallada con anterioridad. Para la empresa comercial, el inventario está conformado por artículos que están disponibles para la venta al público. Cuando un año fiscal termina, el inventario con el que finalice la empresa, debe registrarse como el inventario inicial del año siguiente, por lo que, debe realizarse el control de manera efectiva, puesto que, si se registran errores en un año, el siguiente mantendrá el mismo error.

Según los parámetros que establecen las normas de información financiera, todo artículo o bien que la empresa posea, debe considerarse como parte de los inventarios, los cuales pueden estar en proceso de industrialización, como materia prima o como insumos para uso de la entidad (IASB, 2013).

2.3.2 Efectos Tributarios en razón a los Inventarios

Evaluando las normativas establecidas en la NIC 12 (NIIF Plenas) y la Sección 29 (NIIF para Pymes) se presenta el escenario en el cual la base fiscal presenta a los organismos de control difiere con la información financiera presentada bajo las NIIF, y este cambio puede ser permanente o temporario. Las normas internacionales están conscientes de que pueden existir diferencias en cuando a la presentación o interpretación de sus puntos o

criterios y que pueden tener contradicciones en cuanto a la presentación de la declaración tributaria de cada país.

Debido a que, el objetivo de crear las normas internacionales de información financiera era estandarizar la presentación de la información contable de las empresas para que puedan ser entendidas de la misma manera en todas partes del mundo, si representa un desafío que las mismas puedan interponerse en los requerimientos de la administración tributaria perjudicando o favoreciendo a los entes gubernamentales.

Considerando esta problemática, y con respecto al manejo del inventario, se considera que, para calcular el valor del inventario, la propiedad, planta y equipo, intangibles, activos y pasivos financieros, inversiones en asociadas, entre otros, las NIIF (IFRS) han previsto una serie de criterios que incluso difieren en algunos casos, si se hablan de NIIF Plenas o de NIIF para Pymes. Luego, los ajustes a valor neto realizable o a valor razonable e incluso la determinación del deterioro de los activos, hacen que las bases fiscales no sean coincidentes con las determinadas bajo NIIF (IFRS).

2.3.3 Deterioro de Inventarios

El deterioro del inventario también es un punto que crea discordancia entre el ámbito financiero y tributario de una empresa, puesto que, la tributación no considera el deterioro o daño de mercadería que disminuye el valor de la misma y realiza una base gravable que no se ajusta a la realidad de la entidad y, por ende, cobrando más impuestos de los necesarios. La pérdida de valor de un insumo de inventario se puede deber a diversos factores, sin embargo, esto, muchas veces no quiere decir que no se cuente con dicho ítem para su uso dentro de la entidad, sino que su valor contable ya fue depreciado en su totalidad.

El concepto de costo del inventario se alinea con el que está contemplado en la NIC 2 – Inventarios (o Sección 13 en la NIIF para las PYMES). Cuando un inventario sufre un deterioro parcial en su valor; es decir, una obsolescencia parcial, se propone que la pérdida contable registrada por dicho concepto no sea deducible de Impuesto a la Renta y Complementarios sino hasta el momento de su enajenación. Adicionalmente, se propone que los inventarios que hayan sufrido un deterioro completo en su valor (es decir, una obsolescencia completa), sean deducibles de Impuesto a la Renta y Complementarios, siempre y cuando hayan sido destruidos y se mantengan los respectivos documentos probatorios.

2.3.4 Las NIIF y NIAS – en relación a los inventarios

Las Normas internacionales de Información Financiera (NIIFs-IFRSs), comprenden:

1. Las Normas Internacionales de Información Financiera;
2. Las Normas Internacionales de Contabilidad; y
3. Las Interpretaciones elaboradas por el Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF-IFRIC) o el antiguo Comité de Interpretaciones (SIC).

Considerando esta normativa, a continuación, se procede a detallar la conceptualización del inventario, de acuerdo a cada uno de los estatutos:

NIC 2: Según los puntos 2.6 y 2.8, los inventarios son todos aquellos bienes que la empresa adquiere para su venta como parte de su actividad económica principal. También, se abarca los bienes que deben pasar un proceso de producción, los que son productos terminados, y los repuestos, insumos, y materiales para el desarrollo de todas las actividades empresariales.

NIIF para PYMES, sección 13: En el punto 13.1 de la norma, los inventarios son activos almacenados para la venta durante las operaciones de la empresa y son utilizados para su producción, su consumo dentro de la empresa o para la prestación de servicios que sean el giro del negocio (Soto-Restrepo, Mesa-Velásquez, & Quiros-Jaramillo, 2013).

Referente a los costos, las normativas presentan los siguientes conceptos:

NIC 2: En el punto 2.10, se establece como costo de inventario a todos los valores que se requieren para su transformación, considerando también sus costos de almacenamiento.

NIIF para PYMES, sección 13: En el punto 13.5, se debe considerar, dentro de los costos del inventario, la inversión que se realizó al momento de transformar los bienes, así como costos de almacenamiento (Soto-Restrepo, Mesa-Velásquez, & Quiros-Jaramillo, 2013) En relación a los costos de adquisición de los inventarios, estos deben abarcar, tanto para NIC 2 como para NIIF sección 13, los siguientes rubros:

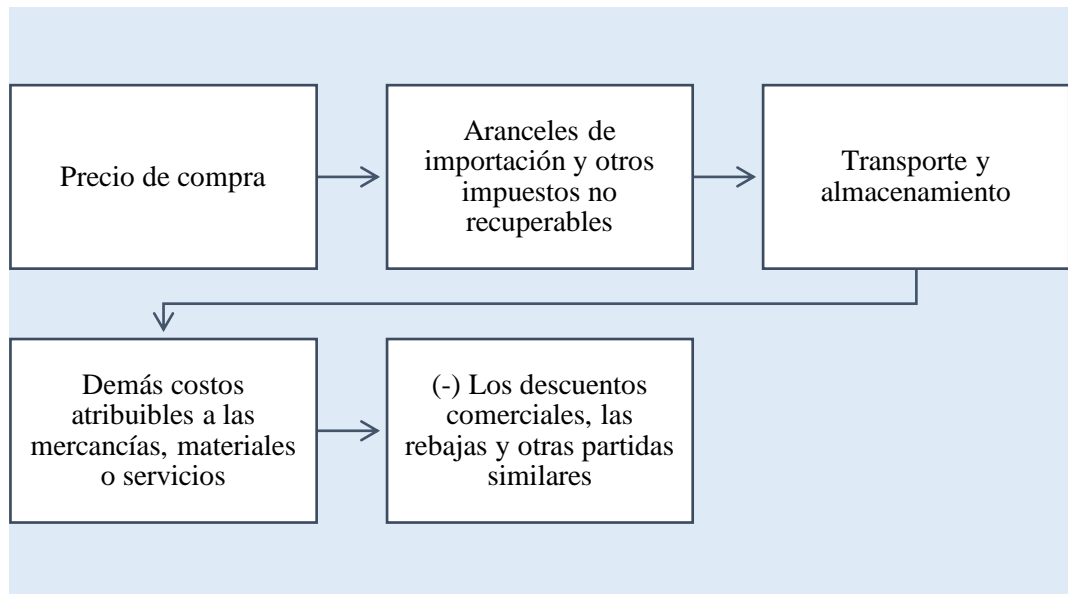


Figura 2. Costos de adquisición de los inventarios

Fuente: (Soto-Restrepo, Mesa-Velásquez, & Quiros-Jaramillo, 2013)

Este punto garantiza que, al momento de calcular los costos de inventario, este valor sea lo más apegado posible a la realidad, ya que se consideran todos los rubros que intervienen en el mismo y de igual manera, al determinar el precio, se evaluará no solo el valor del bien sino los impuestos que generó, los costos de logística, y valores adicionales por condiciones especiales, por ejemplo, en caso de que requieran camiones de transporte especiales con refrigeración, custodia extra por su alto valor, entre otros. Además de evaluar los beneficios que la empresa otorga a sus clientes como ofertas o descuentos.

El objetivo de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), es considerar los valores del inventario y que estén acordes a la información de conformidad presentada por la empresa, considerando algún problema legal que la empresa pueda presentar. En relación al recuento físico de existencias, las NIAs establecen que este proceso conlleva:

1. La inspección de las existencias para determinar su realidad y evaluar su estado, así como la realización de pruebas de recuento;
2. La observación del cumplimiento de las instrucciones de la dirección y la aplicación de procedimientos para el registro y control de los resultados del recuento físico de existencias; y
3. La obtención de evidencia de auditoría con respecto a la fiabilidad de los procedimientos de recuento de la dirección.

Con la finalidad de facilitar el control del inventario físico, este se puede realizar en cualquier momento, según las necesidades de la entidad y en fechas distintas a las fechas destinadas a la construcción de los estados financieros. Este hecho tiene relación con el sistema de inventario permanente, pues es el que permite mantener una constante en la información de manejo de inventario y establece límites que facilitan su comprensión. En cualquiera de los dos casos, la eficacia del diseño, de la implementación y del mantenimiento de los controles sobre las variaciones de existencias, determina si es adecuada, a efectos de la auditoría, la realización del recuento físico de existencias en una fecha o fechas distintas a la de los estados financieros. La NIA 330 establece requerimientos y proporciona orientaciones sobre los procedimientos sustantivos aplicados en una fecha intermedia (NIA - ES 501, 2013, p.p. 4-5).

El sistema de inventario permanente permite que los encargados del área de la empresa puedan generar un recuento del inventario físico cuando lo requieran. En algunos casos, la dirección o el auditor pueden identificar diferencias entre los registros de inventario permanente y las cantidades de existencias físicas reales en ese momento; esto puede indicar que los controles sobre las variaciones de las existencias no están operando eficazmente (NIA - ES 501, 2013, p.p. 5-6).

Entre las cuestiones relevantes que pueden tenerse en cuenta en el diseño de procedimientos de auditoría para obtener evidencia de auditoría sobre si se han registrado correctamente las variaciones de las cantidades de existencias entre la fecha (o fechas) del recuento y los registros de existencias finales se incluyen:

1. Si los registros de inventario permanente se han ajustado adecuadamente.
2. La fiabilidad de los registros de inventario permanente de la entidad.
3. Las razones de las diferencias significativas entre la información obtenida durante el recuento físico y los registros de inventario permanente (NIA - ES 501, 2013, p.p. 6-7).

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1 Metodología

Durante la investigación se aplicaron los métodos inductivo y deductivo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2015) el método inductivo se relaciona con el análisis de las diferentes partes que conforma el contexto de estudio, para realizar una interpretación general. De esta forma, la parte inductiva se aplicó al momento de revisar la información financiera del negocio, identificando las cuentas que se han visto afectadas por el manejo del inventario, y la opinión del personal que labora dentro de la compañía FUGRAN S.A.

Posteriormente, la investigación fue deductiva cuando dichas variables fueron analizadas e interpretadas, determinando el impacto que el control interno en los inventarios ha tenido en la rentabilidad del negocio durante el período 2017 – 2018.

3.2 Tipo de Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, que consiste en el levantamiento de información en el lugar de los hechos, pero sin realizar ningún tipo de alteración o manipulación de las variables que son objeto de estudio (Dzul, 2016). En este caso, las variables identificadas fueron: control interno de los inventarios y rentabilidad de la empresa FUGRAN S.A. Bajo este contexto, mediante el diseño no experimental la información recopilada respecto al manejo del inventario, y los efectos que esto ha tenido en la rentabilidad del negocio, fue expuesta tal cómo se manifestó en su entorno, según la información que se pudo observar en los estados financieros del período 2017 – 2018. Asimismo, por tratarse de una recopilación de varios períodos de tiempo, el estudio también es de corte longitudinal.

Por otro lado, la investigación también fue descriptiva puesto que Arias (2012) argumenta que este tipo de estudios se fundamenta en la caracterización de las variables estudiadas; en este caso, se describió la forma en que se gestiona el inventario dentro de la empresa FUGRAN S.A., como se realiza el ingreso y salida de la mercadería, cómo se gestionan las mermas o desechos que se generan durante los procesos operativos, qué tipo de controles se aplican, y cómo esto está impactando en la rentabilidad del negocio; es decir, si ha aumentado o se ha reducido.

3.3 Enfoque

La investigación fue de enfoque mixto porque se empleó un análisis cualitativo y cuantitativo de la información. Por un lado, la investigación cualitativa tiene que ver con la presentación de los datos con mayor profundidad de detalles, y sin el empleo de una medición numérica pues, aquí se exponen los argumentos de los funcionarios que formaron parte de las entrevistas.

Por otro lado, la investigación cuantitativa sí implica una medición numérica de los datos, y esto se realizó al momento de realizar encuestas al personal de la empresa FUGRAN S.A., y cuando se hicieron los cálculos del análisis vertical, horizontal y razones financieras de los Estados Financieros del negocio, para establecer el impacto del control interno de los inventarios en la rentabilidad de FUGRAN S.A.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Para la recogida de datos, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 3. *Técnicas e instrumentos de la investigación*

Enfoque	Técnica	Instrumento	Descripción
Cualitativo	Observación	Ficha de Observación	Se revisaron los procesos que se manejan dentro del área de inventario, para determinar la forma en que se ingresa la mercadería a la bodega, al sistema y se hacen los respectivos controles, especialmente de toma física y análisis de obsolescencia de inventario
Cualitativo	Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas	Se hizo una entrevista a los jefes de la compañía FUGRAN S.A. que tienen relación con el control interno del inventario: Gerente, Contador y Jefe de Bodega.
Cuantitativo	Revisión Documental	Estados Financieros 2017 – 2018	Se analizaron las cuentas vinculadas con el inventario y rentabilidad del negocio: caja/bancos, inventarios, cuentas por cobrar, ventas, costos de ventas, gastos de operación y utilidad.

Fuente: Elaboración propia con información FUGRAN S.A.
Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

3.5 Población

Desde la perspectiva de Arias (2012) la población es “un conjunto de individuos que forman parte del estudio, debido a que su opinión es importante y tienen características que los hacen similares” (p. 24). En este caso, se tomó como población al total de trabajadores que tiene la empresa FUGRAN S.A., el cual corresponde a 36 personas en total. Sin embargo, para efectos de la muestra se escogió sólo a aquellas áreas que tiene relación con el tema. A continuación, se presenten los cargos de los empleados que conforman la empresa FUGRAN S.A.:

Tabla 4. *Población de la empresa FUGRAN S.A.*

Cargo	Cantidad de empleados
Gerente General	1
Contador	1
Supervisor General	1
Asistente de Bodega	1
Asistente Contable	1
Asistente de Documentación	4
Auxiliar de Fumigación	19
Bodeguero	1
Asesor Comercial	1
Coordinador	1
Supervisores Operativos	5
Total	36

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

3.6 Muestra

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012, p. 25). De esta manera, la muestra es una pequeña parte de la población que es lo suficientemente representativa, y pertinente para el estudio. En este caso, el tipo de muestreo que se realizó fue no probabilístico - por conveniencia, ya que se escogió sólo a aquellas personas que realmente tenían injerencia en el tema de inventarios y rentabilidad. Por esta razón, la muestra está conformada por un total de 10 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5. Población y muestra

Población	Muestra
36 empleados de la empresa FUGRAN S.A. (Incluye todas las áreas)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Supervisor General • 1 Asistente de Bodega • 1 Asistente Contable • 4 Asistente de Documentación • 1 Bodeguero • 1 Supervisores Operativos • 1 Coordinador
Total : 10 personas objeto de estudio	

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Mientras que, para efectos de la entrevista, se escogió a tres personas: Gerente, Contador y Supervisor General

3.7 Análisis de los resultados

3.7.1 Resultados de la observación

Empezando con la investigación cualitativa, se aplicó la técnica de observación directa a través de una ficha donde se analizaron los aspectos más importantes del proceso de inventario que se desarrolla en la empresa FUGRAN S.A., vale destacar que una limitación importante fue que no había un documento por escrito que determine la hoja de ruta del proceso, es decir, no había un diagrama, ni un manual de procedimientos donde se detalle cada actividad que debe realizar el personal, sino que de forma verbal y empírica se llevan a cabo las labores en el área de bodega.

Si bien hay un personal exclusivo para la gestión del inventario, es importante mencionar que el mismo realiza labores muy básicas en cuanto al abastecimiento, almacenamiento y registro de la entrada y salida del inventario, pero no se hace un conteo periódico para evidenciar si, efectivamente, el inventario está en condiciones óptimas, ni tampoco se determina con precisión si los productos están teniendo la rotación esperada, para cumplir con el ciclo de efectivo que requiere la empresa, en la medida que va realizando las labores de fumigación.

Se pudo percibir que, si bien las condiciones de la bodega son aceptables, hace falta una mejor ventilación también para evitar cualquier siniestro, considerando que se trata de productos químicos que, en su mayoría, son inflamables. Además, tomando en cuenta que

la empresa se encuentra muy comprometida en la prestación de un servicio de fumigación eficiente, debería garantizar una mejor gestión de los inventarios de los insumos que utiliza para esta labor, a fin de evitar una acumulación excesiva de artículos en la bodega y evitar que su liquidez se vea comprometida por artículos que no rotan en el tiempo deseado. Por ello, para tener una idea de cómo se lleva la gestión del inventario actualmente, se levantó un proceso que posteriormente, será explicado y servirá de pauta para el desarrollo de mejoras en la propuesta de esta investigación.

EMPRESA FUGRAN S.A.	PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIO	Código: P001
		Versión: 1.0
		Página: 1 de 1

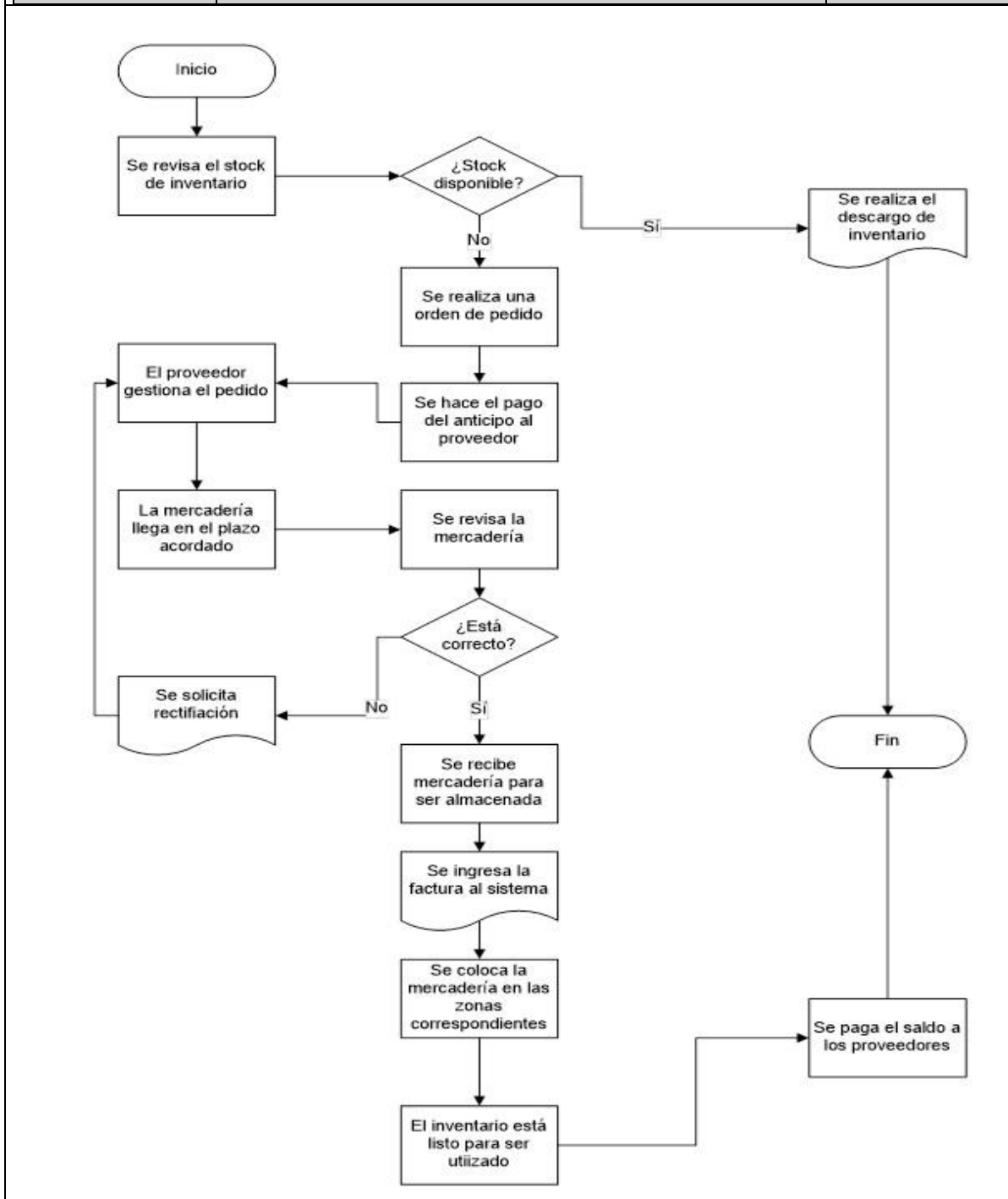


Figura 3. Ilustración del proceso de gestión de inventarios de la empresa FUGRAN S.A. Obtenido de: FRUGRAN S.A. (2019)

Tabla 6. *Ficha de Observación aplicado a la empresa FUGRAN*

FICHA DE OBSERVACIÓN

Objeto de observación: Proceso de Gestión de Inventarios

Fecha: 15 mayo 2020

Hora: 10.00 am

Lugar: FUGRAN S.A.

No.	Descripción	Sí	No	Observación
1	Hay una planificación de las compras de inventario		X	La compra del inventario se hace de forma empírica.
2	Se realiza algún presupuesto de compra		X	Se compra la mercadería en función a los insumos que tienen mayor rotación, según la experiencia.
3	Los pedidos se hicieron previo selección de proveedores		X	No se evidenció, ya que la empresa ya trabaja con los mismos proveedores hace varios años.
4	Hubo alguna aprobación de los pedidos realizado	X		
5	Los proveedores escogidos ofrecen precios	X		
6	Se hacen cotizaciones con frecuencia a nuevos proveedores		X	Sólo se hace cuando los proveedores actuales carecen de algún producto en particular.
7	La mercadería llega dentro de los plazos acordados		X	Suele haber demoras porque no se planifica con tiempo el abastecimiento del inventario
8	Se tiene el cuidado correspondiente durante el traslado de la mercadería	X		
9	Se revisa que la mercadería esté completa y en óptimas condiciones	X		
10	Se realiza algún informe de la mercadería que ingresa a la bodega		X	No se realiza ningún informe.
11	El almacenamiento de la mercadería es adecuado		X	En primera instancia todo llega y se apila en un sector hasta que pueda ser colocado en las áreas que corresponde.
12	El área de bodega se encuentra en buen estado, organizada, limpia, ventilada e iluminada	X		Parcialmente se cumple, aunque por tratarse de insumos químicos debería haber mejor ventilación para evitar la acumulación de gases nocivos para la salud
13	Hay extintores en puntos estratégicos de la bodega		X	Sólo hay 1 extintor en toda la bodega, no es suficiente.
14	Se registra correctamente la entrada y salida de	X		
15	Hay algún control de la entrada y salida de inventario		X	Sólo se hace el descargo del sistema.
16	Se realiza algún análisis de obsolescencia de mercadería		X	No, los químicos que no sirven simplemente se envían al gasto.
17	Hay toma física periódica del inventario		X	Sólo se hace 1 vez al año
18	Hay personal encargado exclusivamente a la custodia del inventario	X		
19	La bodega cuenta con sistemas de seguridad y		X	
20	El inventario se encuentra clasificado bajo algún método de análisis como ABC		X	No, todo se lleva de forma empírica.
21	Existe algún manual de procesos para el área de		X	Los procesos se realizan verbalmente, no hay
22	El inventario es clasificado en estanterías y zonas de almacenamiento	X		Aunque falta mejorar la clasificación para evitar confusiones a personal inexperto.
23	Hay un listado visible de los materiales que ingresan y salen de la bodega	X		
24	Se determina correctamente el costo del inventario	X		

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Explicación de la observación del proceso

- Como se observa en el diagrama que se levantó para poder explicar el proceso, no hay una delimitación correcta de las fases que debe completar la gestión de inventarios, es decir, actualmente no se identifica dónde comienza el abastecimiento de inventario y donde termina, dónde comienza el ingreso de la mercadería y tampoco se ha hecho una asignación de las funciones que debe cumplir el personal responsable de la custodia.
- Todo comienza cuando se requiere algún producto del inventario para realizar las labores de fumigación, y el área de operaciones solicita a bodega que le proporcione el insumo requerido.
- El área de bodega es la encargada de verificar si hay stock disponible. En caso de haber, sólo se realiza el descargo correspondiente del inventario y se acaba el proceso. Pero el producto se entrega sin solicitar la respectiva firma de entrega o despacho al área solicitante, por lo que es importante que exista un acta de recibido por parte del área de operaciones (por ejemplo) que se procedió con la entrega de cierta cantidad de galones de químicos para la fumigación y eso se utilizó para las labores de la empresa.
- En el caso de no haber stock disponible, se realiza una orden de pedido, se coordina el despacho con el proveedor y se da un anticipo. Es decir, al no haber una planificación de compra de forma mensual, o trimestral, los pedidos se hacen de forma irregular cuando hay poco inventario, lo cual es un problema porque podría detener las operaciones del negocio.
- El anticipo entregado se hace sin la autorización del Gerente, sino que el Contador firma los cheques y aprueba la compra de mercadería de la bodega.
- Luego cuando la mercadería ya es entregada por el proveedor, se hace una verificación de que todo esté correctamente despachado, y también se piden rectificaciones en caso de haber errores, lo cual es positivo.
- La mercadería es ingresada al sistema contable de la empresa y el stock se encuentra disponible para el uso correspondiente en las labores de fumigación.
- Finalmente, el proceso termina cuando se gestionan los fondos para el pago a proveedores, por el saldo del valor de la compra de mercadería.

Además, se pudo notar que la empresa no realiza una toma física del inventario de forma periódica y mucho menos dispone de una metodología para el tratamiento contable del inventario deteriorado.

En este sentido, el inventario deteriorado u obsoleto es aquel que no cumple con las normas de calidad mínimas que requiere la empresa FUGRAN S.A., para el desarrollo de sus labores, y como tal, no son aptas para ser comercializados. Es normal que dentro del inventario de las compañías exista un margen de error, el mismo que puede variar en función del tamaño de la compañía. Lo recomendable es que se maneje en niveles lo más bajos posible, y no supere del 5% del stock.

Por otro lado, al igual que el proceso de gestión de inventario, se analizó también el proceso de toma física de inventario, para lo cual se tuvo que hacer una ilustración que permita conocer cómo este se lleva a cabo, debido a que, actualmente no hay ningún tipo de soporte o documento para esta actividad, no hay manuales, instructivos ni procesos, debido a que todo se realiza de forma empírica.

De acuerdo con la última toma realizada por el personal en diciembre del 2019, se determinó que un 5% del inventario se encontraba obsoleto, esto significó alrededor de \$ 10 mil dólares en pérdidas, que evidentemente restaron ganancias a la empresa, y representó un fuerte impacto financiero, de casi el 12% con la relación a la utilidad operativa del año 2019. Lo que le resta no sólo rentabilidad, sino también liquidez a la compañía FUGRAN, debido a la inexistencia de un proceso para el control de inventarios, que le permita comprar lo que realmente se requiere para abastecer a la demanda.

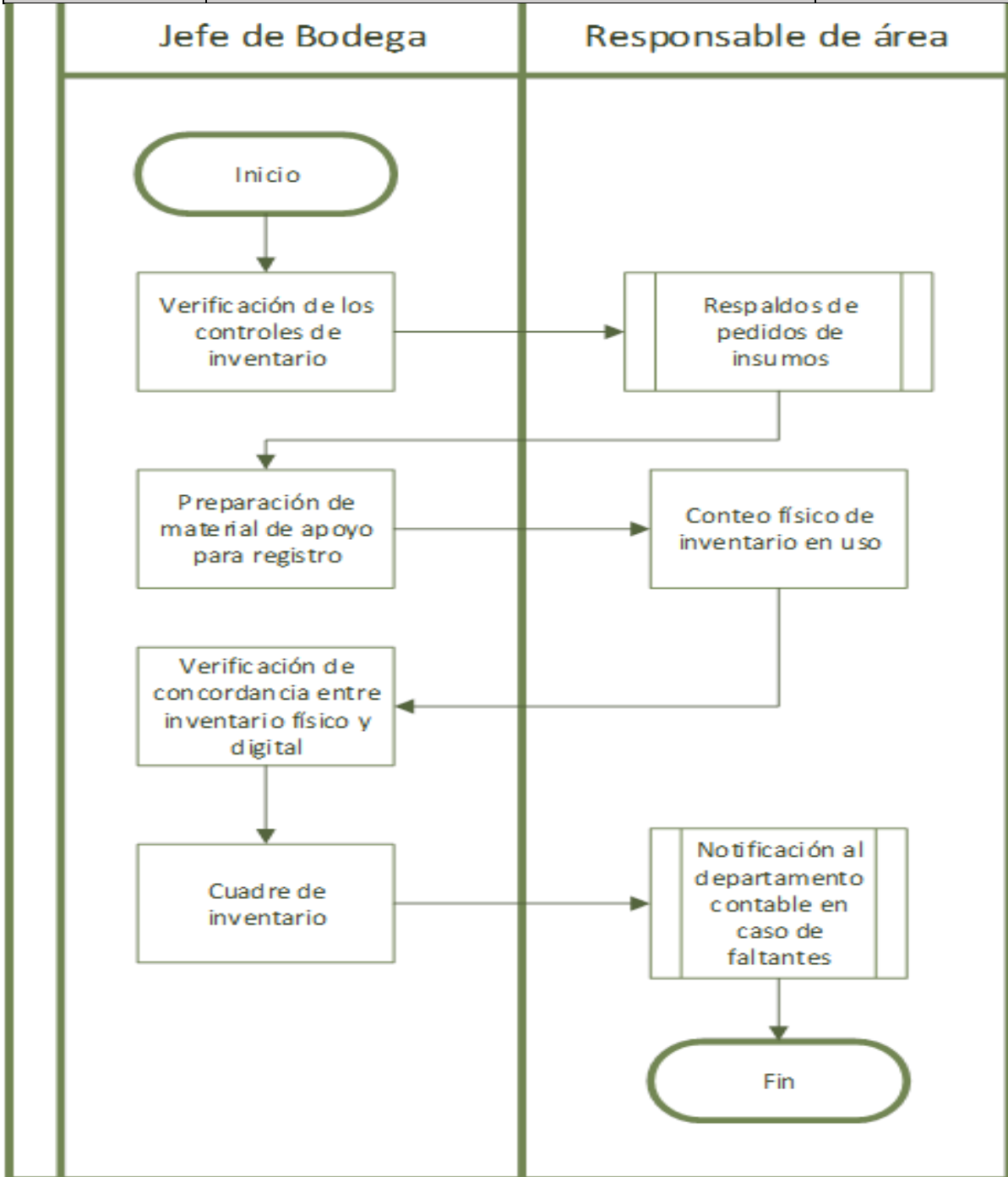


Figura 4. Ilustración del proceso de toma física de inventario de la empresa FUGRAN S.A. Obtenido de: FRUGRAN S.A. (2019)

Para tener una idea de las diferencias de inventario con respecto a la toma física, se tomó como referencia una de las pruebas realizadas en el año 2018 y el informe del área contable determinó lo siguiente:

Tabla 7. *Diferencias entre reporte y toma física*

Producto	Reporte en sistema	Existencia física	Diferencia	Costo \$
PHOT500 - PHOSTOXIN RT-500	1576	1571	-5	- \$ 114.75
PHOT35 - PHOSTOXIN RT-35	22153	22149	-4	- \$ 10.40
PHT4000 - PHOSTOXIN RT-4000	217	221	+4	+ \$ 665.64

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Estas diferencias que se encontraron dentro del inventario en realidad son mínimas, y su incidencia dentro del inventario apenas representó el 0.4% en este caso en particular, pero no deja de ser importante hacer un análisis del motivo por el cual se generaron estas diferencias. Aunque no existe una explicación clara, lo más probable es que en todos los casos lo que ocurrió es que no se registró correctamente la salida del inventario, y eso generó el desfase. A veces por el apuro se realizan las transferencias físicamente y no se realizan los descargos del sistema, aunque existe la autorización del Jefe de Bodega, y también hay un registro que sustenta la salida de inventario, a veces, los encargados se olvidan de hacer la operación en el sistema y por eso existen esas inconsistencias de sobrantes; aunque en el caso de faltantes, lo que puede ocurrir es que descargó más de lo que salió.

Debido a que su impacto no ha sido muy significativo en el resultado del negocio, lo que se ha optado es por realizar el ajuste correspondiente, haciendo los descargos que en su momento no se ejecutaron, a fin de que quede cuadrado el inventario, ya que de momento no se ha sentido el impacto. No obstante, si esta situación no se controla a tiempo, se puede hacer recurrente y tal vez las diferencias podrían ser mayores, razón por la cual desde ya se recomienda implementar los controles internos que el caso demanda, para evitar un aumento en las diferencias y eso genere alguna sospecha de mala gestión del inventario o intencional de querer sustraer algún producto.

Por otro lado, en cuanto a la forma en que se almacenan y separan los productos, se puede notar que sí hay una buena organización de los mismos, y también la bodega dispone de una buena ventilación, a fin de evitar cualquier siniestro como incendios productos del

calor, o concentración de gases; además, existen las respectivas rutas de señalización de evacuación del personal y los puntos correspondientes con extintores, para mitigar oportunamente cualquier emergencia. El inventario se encuentra clasificado alfabéticamente, a fin de encontrarlo más fácilmente a los productos, y realizar la debida gestión de los mismos, al momento de registrar una entrada o salida de los insumos para la fumigación.

En cuanto al tema de seguridad industrial, como ya se mencionó las bodegas tienen una buena ubicación y excelente disposición de los productos, para evitar aglomeraciones que generen acumulación de gases y con el calor se pudiera generar algún incendio. Además, la empresa dispone de una póliza de seguros, que cubre cualquier siniestro que se genere, por ejemplo: incendio o rayos, temblores, terremotos, lluvia, inundación, colapso o desplome, daños por agua, explosiones, vandalismo y demás eventualidades que afectaren la integridad de la mercadería.

3.7.2 Resultados de la entrevista

Posterior a la observación directa realizada en las instalaciones de la empresa FUGRAN S.A., se realizó una entrevista a tres funcionarios de esta entidad: (1) Gerente General, (2) Contador y (3) Jefe de Operaciones, con el propósito de analizar su perspectiva respecto a la forma en que el control interno es llevado dentro de la institución, y cómo esto ha impactado la situación financiera y rentabilidad de la empresa. Con la información recabada se obtiene información del funcionamiento de los controles internos que se aplican especialmente en el área de inventario y así tener una base para el diseño de una propuesta de sistema de control interno que sea capaz de minimizar el riesgo financiero y los ajustes de inventario. A continuación, se presenta un análisis de los comentarios de estos funcionarios:

3.7.2.1 Entrevista al Gerente

1) ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la empresa durante el período 2017 – 2018?

Hubo un incremento del 45%

2) ¿De qué forma se planifica el abastecimiento del inventario?

Se hace un análisis con las cantidades vendidas durante 3 meses y se saca un promedio

3) ¿Qué decisiones estratégicas se han tomado entorno a los procesos de gestión de inventario?

Mediante una investigación de mercado para ver que rotación puede tener el producto

4) ¿Qué tipo de control ejerce usted en el área de inventario?

Con la información contable

5) ¿De acuerdo con los últimos informes que ha recibido qué productos son los que tienen mayor rotación y cuáles presentan inconsistencias?

El producto PHOSTOXIN

6) ¿Qué herramientas utiliza para la detección y gestión de riesgos en el área de inventario?

Con la información contable

7) ¿Considera usted que la compañía requiere de una mejora del control interno?

Sí se requieren para ser más efectivos en la gestión de inventario.

8) ¿Qué alternativas ha considerado para mejorar el control del inventario?

Sería interesante conocer qué alternativas dispone la compañía.

Análisis:

Desde la perspectiva del Gerente, la compañía se encuentra por un buen momento en el ámbito financiero porque indicó que sus ventas se han incrementado en 46% durante el período 2017 - 2018; no obstante, es posible observar que, ante un aumento de los costos y gastos operativos, la utilidad neta del 2018 fue menor que la percibida en 2017. El Gerente explica que este aumento de los costos y gastos operativos se originó por la contratación de personal nuevo para la realización de labores de fumigación en los sectores rurales, por ende, también subieron los costos de movilización, y los insumos.

En lo que corresponde a la planificación del abastecimiento del inventario, la empresa no utiliza algún método de pronóstico, sino que se revisa el comportamiento de las unidades vendidas en los últimos 3 meses y se saca un promedio para realizar la compra; además, explicó que las decisiones estratégicas que se toman referente a la gestión del inventario están fundamentadas en una investigación de mercado que permite visualizar la rotación de un producto.

En este caso, según los últimos informes de inventario, el producto que mayor rotación tiene es el Phostoxin, que se trata de un plaguicida que se utiliza en la mayoría de cultivos del sector agrícola (arroz, maíz, trigo, cebada, etc.) y combate a los gorgojos, carcomas, escarabajos, polillas, ácaros y demás plagas que suelen afectar los cultivos. Sin embargo, pese a que este producto es el que mayor rotación presente, también suele haber inconsistencias en el cuadro de inventario porque la única forma de detectar los riesgos en esta área, solo es a través de un análisis de la información contable.

No obstante, el Gerente está consciente de la necesidad que tiene la compañía por mejorar el sistema de control interno, pero de momento, no se ha discutido ninguna propuesta para corregir esta problemática. Ante esta situación, es importante que el resultado de esta investigación derive en una propuesta viable para la compañía FUGRAN, a fin de mejorar el control interno de los inventarios y garantizar, no sólo una rotación eficiente, sino también el uso transparente de los recursos de esta compañía para las labores operativas.

3.7.2.2 *Entrevista al Contador*

1) ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la empresa durante el período 2017 – 2018?

Se ha incrementado debido a la importación del PHOSTOXIN

2) ¿Qué tipos de controles internos se aplican para la gestión del inventario?

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.

3) ¿Cuántas veces realizan tomas físicas del inventario?

Se realizan una vez al mes al mes.

4) ¿Qué tipo de anomalías se han presentado durante el conteo físico del inventario?

Al momento, en mi gestión no han existido mayores anomalías.

5) ¿Qué método de valoración de inventarios se utiliza dentro de la compañía?

Se utiliza el sistema de valoración de inventario promedio.

6) ¿Qué indicadores financieros se analizan respecto a la gestión del inventario?

Se analiza el Capital de trabajo.

7) ¿Ha habido algún impacto financiero de la gestión del inventario en la rentabilidad de la empresa?

Al momento no.

8) ¿Las diferencias encontradas han sido regularizadas de manera inmediata?

Al momento no porque no he constatado mayores irregularidades.

Análisis:

De acuerdo con el criterio del contador, la rentabilidad de la empresa FUGRAN S.A. ha crecido durante el período 2017 – 2018, debido a la importación del producto Phostoxin; sin embargo, al revisar el Estado de Resultados se notó que más bien, la utilidad percibida es menor, y el índice de rentabilidad neta se redujo 10%; a causa de un aumento en los costos. El contador justificó este aspecto en un aumento de los costos de importación, trámites para la nacionalización de algunos insumos, pago a operadores logísticos para la asesoría de servicios de importación de estos productos necesarios para las labores operativas de fumigación.

Por otro lado, entre los controles que se aplican para la gestión del inventario, el contador indicó que, una vez al año se realiza un conteo físico de los productos que se mantienen en stock; asimismo, se trata de no mantener un inventario almacenado por demasiado tiempo, y la entrega de mercadería se hace exclusivamente con las requisiciones autorizadas. De igual manera, como medida complementaria se suele revisar el inventario periódicamente, pero no hay una recurrencia de esta actividad, es decir, se hace esporádicamente y no dentro de un lapso trimestral o semestral, previo al conteo total.

El contador manifiesta que no ha habido algún tipo de desajuste dentro del área de inventario y que todo se maneja correctamente, agregando que el método de valoración que se utiliza para la valuación del inventario es el promedio. Finalmente, considera que no ha habido ningún tipo de impacto financiero en la gestión del inventario y, por consiguiente, no ha habido necesidad de regularizar ningún tipo de diferencia; sin embargo, está abierto a cualquier propuesta que permita una mejora en la gestión del inventario y los resultados del negocio.

3.7.2.3 *Entrevista al Jefe de Operaciones*

1) ¿Cuál es su percepción sobre la gestión del inventario dentro de la empresa?

La gestión del inventario es buena.

2) ¿Cree usted que existe una división eficiente del trabajo dentro del área de inventario?

Sí, hay dos tipos de gestión las compras por importación (gerencia) y las compras de los demás productos para la venta

3) ¿Existe una planificación del abastecimiento y gestión del inventario?

Sí hay una planificación, pero tal vez, requiere mejoras.

4) ¿De qué forma se hace el seguimiento o control de la mercadería que entra y sale de la bodega?

El seguimiento es a través del kárdex.

5) **¿Se ha presentado algún tipo de inconsistencias durante el conteo físico del inventario?**

En el último año no ha habido mayores inconsistencias.

6) **¿Tiene separado los productos por lenta rotación y aquellos que están por caducar?**

Sí están identificados.

7) **¿Qué tipo de medidas se establecen para mejorar la gestión del inventario?**

No tenemos un plan de acción, por el momento.

8) **¿Cree usted que debe mejorarse la gestión del inventario?**

Si hay otras formas de mejorar, sería bueno implementarlas.

Análisis:

El jefe de operaciones considera que la gestión del inventario dentro de la empresa es buena, y esto se debe a que, desde su punto de vista, el trabajo está dividido de forma adecuada, manifestando que hay dos tipos de gestión: (1) las importaciones de insumos que se llevan a cabo por parte de la gerencia y (2) las compras locales de los demás productos que comercializa la compañía.

Asimismo, manifiesta que sí existe una planificación del abastecimiento y gestión del inventario, y el seguimiento o control de la mercadería que entra y sale de la bodega es manejada a través de un kárdex. De igual forma, manifiesta que al momento no ha habido ningún tipo de inconsistencias durante el conteo físico del inventario y esto se debe a que la empresa tiene bien identificado a los productos de lenta rotación y aquellos que están por caducar, por esta razón, no hay mermas ni desperdicios de inventario, o al menos no se quiso revelar la cifra por confidencialidad de información. Sin embargo, se mostró dispuesto al momento de aceptar otras medidas para mejorar la gestión del inventario.

3.7.2.4 *Análisis global de las entrevistas*

En primera instancia, podría decirse que los comentarios expuestos por los entrevistados dejan en evidencia que la gestión del inventario dentro de la empresa FUGRAN S.A. es aceptable, pero que hace falta el diseño de políticas de control interno que garanticen un funcionamiento idóneo de los recursos de esta entidad, especialmente, relacionados con el área de inventario, donde aparentemente la situación se está llevando de la mejor manera, según la opinión del Contador y el Jefe de Operaciones, pero al momento de hacer la observación directa, sí se percibieron algunas inconsistencias que fueron descritas previamente.

Tal vez, la forma en que se llevan los controles internos son de carácter empírico, es decir, por la experiencia propia y esto puede ser un punto débil porque no garantiza la recurrencia de las medidas de control pues, no están determinadas en un documento por escrito aprobado y firmado por la Gerencia, por lo que es importante que tanto los controles internos, como los procesos que se diseñarán en esta propuesta se pongan en consideración de los directivos de esta entidad, para que exista un mejor funcionamiento de las labores de la empresa.

Además, la falta de un manual de procedimientos fue evidente cuando el Jefe de Operaciones indicó que el Gerente está encargado de la parte de importaciones, cuando esta sería su labor. Por tanto, debería haber una diferenciación entre las labores estratégicas y operativas para no mezclar las funciones y esto pudiera generar algún tipo de sobrecargo de funciones. Posiblemente, esto se debe a que dentro de la organización hay falencias en su plan estratégico pues, por tratarse de un negocio pequeño sus procesos son llevados de manera empírica.

En este aspecto, se cree necesario tomar en cuenta la opinión de los demás funcionarios de la compañía, que tienen vinculación con el manejo del inventario y la parte administrativa para comprender de forma más detallada el impacto que los controles están teniendo en la rentabilidad de este negocio, con el propósito de estabilizar sus costos operativos y lograr un nivel de liquidez y rentabilidad que permita cumplir con las obligaciones de corto plazo.

3.7.3 Cuestionario de Control Interno

Tabla 8. Cuestionario de Control Interno Aplicado a la Empresa FUGRAN S.A.

No.	Preguntas	Sí	No	Observaciones
1.	Se dispone de controles internos para el área de inventario.	X		Hay inconsistencias con frecuencia.
2.	Los reportes de inventario se encuentran actualizados.		X	A veces no se registra de inmediato la salida del inventario.
3.	Se hace un muestreo trimestral de las existencias del inventario.		X	No hay muestreos periódicos.
4.	Se presentan inconsistencias durante el inventario físico	X		Suele haber faltantes o sobrantes.
5.	Existe mercadería que tiene baja rotación.	X		Hay mercadería que demora en rotar, y eso afecta la liquidez del negocio.
6.	La Gerencia ha tomado medidas administrativas para sancionar las inconsistencias del inventario.		X	Hace falta mayor rigurosidad por parte de la Gerencia en la toma de decisiones.
7.	Las ventas del negocio han presentado crecimiento.	X		Las ventas crecen, pese a que los márgenes son bajos.
8.	La empresa tiene identificado el inventario de alta rotación.	X		Debe mejorar el mecanismo
9.	Se puede determinar el costo de venta del inventario, así como las pérdidas incurridas.	X		Hace falta mejorar la forma en que se da de baja a productos obsoletos.
10.	La rotación de inventario está afectando a la rentabilidad del negocio.	X		Exceso de inventario, y eso limita la liquidez del negocio también.

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Conforme a los resultados del control interno se determina que los riesgos de control interno radican en:

1. Falta de control en el despacho de la mercadería.
2. Inexistencia de documentación de respaldo de los procesos de inventarios.
3. Falta de asignación de responsabilidades al personal.
4. No hay ejecución de constataciones físicas documentadas.
5. Carencia de registros de ingreso y salida de mercadería.

No obstante, pese que al igual que en toda organización siempre hay riesgos, es importante destacar también aquellos aspectos positivos que se desarrollan dentro de la empresa FUGRAN S.A.:

1. Sí se realizan conteos físicos, al menos dos veces por año, pero tal vez hace falta reforzar con muestreos periódicos que, de forma esporádica detecten cualquier inconsistencia a tiempo.
2. Sí hay una buena rotación del inventario, puesto que sí se logra identificar aquellos productos que tienen mayor y menor salida.
3. La empresa sí tiene bien identificado su estructura de costos, por lo que se trata de mantener márgenes de ganancias que permiten que el negocio sea rentable.
4. Sí se cuenta con controles internos, aunque tal vez necesiten ser actualizados.
5. El personal sí está preparado para adaptarse a cambios, tiene buena disposición de recibir un plan de mejoras.

3.7.4 Revisión Documental



Figura 5. Logotipo de la Empresa FUGRAN
Obtenido de: FUGRAN S.A.

FUGRAN S.A. es una empresa ecuatoriana, cuya sede principal se encuentra en el cantón Samborondón, provincia del Guayas. Su actividad económica es la prestación de servicios de fumigación relacionados con la agricultura industrial, principalmente, donde realiza fumigación de todo tipo de cultivos, así como de las haciendas e instalaciones donde se almacenan los productos agrícolas. Esta compañía fue fundada el 14 de febrero de 2012, y dentro de su nómina emplea a un total de 36 personas. En los últimos financieros destacados, la empresa reportó un aumento significativo de sus ventas (2017 – 2018), el cual será analizado dentro de los siguientes apartados, donde se revisaron los Estados de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integrales para el cálculo de las razones financieras de liquidez, endeudamiento, rotación de inventario, apalancamiento, impacto de gastos y rentabilidad neta.

La empresa se especializa en la fumigación de todo tipo de cultivos e instalaciones de tipo comercial e industrial, pero actualmente, con la pandemia del Covid-19 su alcance se ha extendido también al servicio residencial, para hogares que necesitan una seguridad de los espacios como patios, garajes e inclusive dentro de las viviendas, para eliminar cualquier virus. Esta situación determina que debe hacerse una planificación correcta del inventario, para abastecer a la demanda y satisfacer sus necesidades de una forma eficiente.

3.7.4.1 *Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera*

Tabla 9. *Análisis horizontal de las cuentas del Estado de Situación Financiera*

Cuentas de Balance	2017	2018	Análisis Horizontal
<u>ACTIVOS</u>			
Activos Corrientes			
Efectivo	\$ 61,380.51	\$ 17,407.55	-72%
Ctas. por cobrar	\$ 79,844.27	\$ 151,918.41	90%
Inventario	\$ 51,173.94	\$ 201,272.00	293%
Otros activos corrientes	\$ 95,686.77	\$ 50,802.46	-47%
Total Activos Corrientes	\$ 288,085.49	\$ 421,400.42	46%
Total Activos No Corrientes	\$ 64,527.04	\$ 84,274.88	31%
Total Activos	\$ 352,612.53	\$ 505,675.30	43%
<u>PASIVOS</u>			
Pasivos No Corrientes	\$ 192,473.77	\$ 277,562.62	44%
Pasivos Corrientes	\$ 8,281.00	\$ 19,899.11	140%
Total Pasivo	\$ 200,754.77	\$ 297,461.73	48%
<u>PATRIMONIO</u>	\$ 151,857.76	\$ 208,213.57	37%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 352,612.53	\$ 505,675.30	43%

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

De acuerdo con los estados financieros de la empresa FUGRAN se puede notar que durante el período 2017 – 2018, la cuenta de efectivo se ha reducido en 72%, pasando de \$ 61,380.51 a \$ 17,407.55, y esto se podría justificar a que las cuentas por cobrar y el inventario han presentado un crecimiento exorbitante, especialmente la cuenta de inventario que se ha incrementado en 293%, pasando de \$ 51,173.94 a \$ 201,272.00 en este período, lo que determina que la empresa cuenta con una cantidad excesiva de inventario que actualmente está afectado a los niveles de liquidez del negocio, y a su vez estaría aumentando el nivel de endeudamiento con los proveedores.

Por otro lado, si se analizan las cuentas de pasivo, se puede notar que evidentemente el endeudamiento se ha incrementado, tanto a nivel corriente, como de largo plazo pues, los pasivos corrientes, es decir, la cuenta de proveedores ha crecido en 44%, mientras que los

préstamos bancarios también se han aumentado en 140%, pasando de \$ 8,281.00 a \$ 19,899.11 durante el período 2017 – 2018. Lo que significa que la compañía adquirió financiamiento externo para cubrir sus necesidades de corto plazo. Finalmente, en lo que respecta al patrimonio, se puede notar un crecimiento del 37%, el cual era \$ 151,857.76 en 2017 y luego se incrementó hasta \$ 208,213.57 en 2018. En términos generales las cuentas de activos, pasivos y patrimonio han crecido en 43%.

3.7.4.2 *Análisis vertical del Estado de Situación Financiera*

Tabla 10. *Análisis vertical de las cuentas del Estado de Situación Financiera*

Cuentas de Balance	2017	2018	Análisis Vertical 2017	Análisis Vertical 2018
<u>ACTIVOS</u>				
Activos Corrientes				
Efectivo	\$ 61,380.51	\$ 17,407.55	17%	3%
Ctas por cobrar	\$ 79,844.27	\$ 151,918.41	23%	30%
Inventario	\$ 51,173.94	\$ 201,272.00	15%	40%
Otros activos corrientes	\$ 95,686.77	\$ 50,802.46	27%	10%
Total Activos Corrientes	\$ 288,085.49	\$ 421,400.42	82%	83%
Total Activos No Corrientes	\$ 64,527.04	\$ 84,274.88	18%	17%
Total Activos	\$ 352,612.53	\$ 505,675.30	100%	100%
<u>PASIVOS</u>				
Pasivos Corrientes	\$ 192,473.77	\$ 277,562.62	55%	55%
Pasivos No Corrientes	\$ 8,281.00	\$ 19,899.11	2%	4%
Total Pasivo	\$ 200,754.77	\$ 297,461.73	57%	59%
<u>PATRIMONIO</u>	\$ 151,857.76	\$ 208,213.57	43%	41%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 352,612.53	\$ 505,675.30	100%	100%

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

En lo que respecta al análisis vertical, se puede notar que durante el año 2017 los activos corrientes representaban prácticamente el 82% del total de activos, y sólo el 18% corresponde a activos no corrientes. De estos activos, el inventario representó el 15% del total de activos, mientras que las cuentas por cobrar y el efectivo significaron entre 23% y 17% respectivamente. Para el año 2018 la situación cambió un poco pues, el efectivo se redujo y apenas representó el 3% del total de activos, y más bien la cuenta de inventarios y cuentas por cobrar concentraron el 70% del total de activos.

Por otro lado, las cuentas de pasivo y patrimonio prácticamente no han tenido mayores variaciones en lo que respecta a su composición pues, los pasivos corresponden prácticamente el 60% y el patrimonio el 40% restante. Lo más significativo es que la relación

de los pasivos corrientes se incrementó del 2% al 4% durante el año 2018, mientras que la relación del patrimonio bajó del 43% al 41% en el mismo período.

Esta situación deja en evidencia que el negocio estaría pasando por problemas de liquidez, debido a la falta de control del inventario, el mismo que ha presentado un crecimiento desmesurado en el período analizado. Por ello, es importante analizar también cuál es el comportamiento de estas cifras en el Estado de Resultados, ya que la cuenta que se verá más afectada sería el costo de ventas de los productos vendidos.

3.7.4.3 *Análisis Horizontal del Estado de Resultados*

Tabla 11. *Análisis horizontal de las cuentas del Estado de Resultados*

Cuentas	2017	2018	Análisis Horizontal
Ventas	\$ 672,240.39	\$ 981,262.34	46%
Costo de Ventas	\$ 17,252.23	\$ 126,180.56	631%
Gastos	\$ 530,572.97	\$ 770,252.08	45%
Utilidad	\$ 124,415.19	\$ 84,829.70	-32%

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Analizando las cuentas del Estado de Resultados se puede apreciar que durante el período 2017 – 2018 las ventas se incrementaron en 46%, pero el costo de ventas también creció exponencialmente a una tasa del 631% pues, de \$ 17,252.23 pasó a \$ 126,180.56, es decir 6 veces más y, además, los gastos se incrementaron en 45%; de manera que, a pesar de haber tenido un alto volumen de ventas, la utilidad fue menor en 2018 con relación al 2017, significando una reducción del 32%. Lo que determina que las falencias en el control interno del inventario están afectando a la rentabilidad del negocio.

3.7.4.4 *Análisis Vertical del Estado de Resultados*

Tabla 12. *Análisis vertical de las cuentas del Estado de Resultados*

Cuentas	2017	2018	Análisis Vertical 2017	Análisis Vertical 2018
Ventas	\$ 672,240.39	\$ 981,262.34	100%	100%
Costo de Ventas	\$ 17,252.23	\$ 126,180.56	3%	13%
Gastos	\$ 530,572.97	\$ 770,252.08	79%	78%
Utilidad	\$ 124,415.19	\$ 84,829.70	19%	9%

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Finalmente, haciendo un análisis vertical de las principales cuentas del Estado de Resultados se puede apreciar que en 2017 el costo de ventas apenas significaba el 3% de las

ventas, mientras que ya para el año 2018 se incrementó a 13%; mientras que los gastos prácticamente se mantuvieron dentro del rango de participación, es decir, un 78%-79% sobre las ventas; mientras que la utilidad claramente presentó una reducción pues, del 19% sobre las ventas, se redujo a 9%. Esto significa que, por cada dólar vendido, la empresa apenas generó \$ 0.09 en 2018, a diferencia del año 2017 que obtenía un mejor retorno (\$ 0.19)

Adicionalmente, el análisis de las razones financiera es importante para conocer cómo la situación financiera de la compañía ha evolucionado la empresa durante el período 2017 – 2018, en aspectos como: liquidez, endeudamiento, rotación de inventario y rentabilidad. De esta forma, es posible tener un panorama más claro del comportamiento que varias cuentas presentan dentro de la empresa FUGRAN S.A. con el propósito de identificar el inventario más representativo dentro de los estados financieros y tener una base de los procedimientos que deben aplicarse para garantizar un mejor control en la cuenta de inventarios.

3.7.4.5 *Liquidez Corriente*

El índice de liquidez corriente surge de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, por ello, mientras más alto sea el coeficiente, significa que la empresa goza de una situación financiera óptima para solventar sus pagos inmediatos como a los proveedores. En este caso, se puede observar que en el año 2017 este índice fue 1.50, lo que significa que por cada dólar que la empresa tiene de deuda a corto plazo, dispone de \$ 0.50 adicionales para cubrirlo. En 2018, este índice se incrementó en \$ 0.02 por lo que podría decirse que, desde esta perspectiva, el negocio sí es capaz de cubrir sus obligaciones de corto plazo.

	2017		2018	
Fórmula				
<u>Activo Corriente</u>	\$ 288,085.49	1.50	\$ 421,400.42	1.52
<u>Pasivo Corriente</u>	\$ 192,473.77		\$ 277,562.62	

3.7.4.6 *Prueba Ácida*

Sin embargo, la prueba ácida es un índice más riguroso que pretender constatar la capacidad de la empresa para cancelar sus pasivos corrientes, sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos en efectivos, el uso de sus cuentas por cobrar, y algún otro activo de fácil liquidación, ajeno a los inventarios. En este contexto, en 2017 el índice presentó un nivel óptimo porque fue 1.23, mientras que en 2018 el índice bajó

a 0.79. Esto significa que si la empresa tiene \$ 1 de deuda, apenas dispone de \$ 0.79 para cubrirla, por lo que le faltarían \$ 0.21, encontrándose en una complicación financiera.

	2017		2018	
<u>Activo Corriente - Inventario</u>	<u>\$ 236,911.55</u>	1.23	<u>\$ 220,128.42</u>	0.79
Pasivo Corriente	\$ 192,473.77		\$ 277,562.62	

3.7.4.7 Rotación del inventario

Este indicador determina el número de veces que el inventario se convirtió en dinero dentro de la empresa, mientras más alto sea, significa que hay mayor rotación y es más líquido en el corto plazo, por el contrario, si el índice es bajo refleja que hay demasiado inventario que no está convirtiéndose en efectivo, y ante lo cual la compañía estaría comprometiendo su capital de trabajo. En este caso, se aprecia que la empresa FUGRAN tiene un bajísimo índice de rotación pues no llega a ni a 1.

	2017		2018	
<u>Costo de Ventas</u>	<u>\$ 17,252.23</u>	0.34	<u>\$ 126,180.56</u>	0.63
Inventario	\$ 51,173.94		\$ 201,272.00	

Si el índice de rotación es convertido a días se puede determinar que, en las condiciones actuales, el inventario demora casi 1083 días en rotar en el año 2017, mientras que en 2018 el índice bajó a 582 días. En cualquier de los 2 escenarios se puede establecer que la empresa dispone de una cantidad excesiva de inventario que no está convirtiéndose en efectivo rápidamente, y esto está afectando los niveles de liquidez pues, hay demasiado en percha, lo que a su vez incide en los costos de almacén y operación del negocio.

	2017		2018	
<u>365 días</u>	<u>365</u>	1,083	<u>365</u>	582
Rotación del Inventario	0.34		0.63	

3.7.4.8 Endeudamiento

El índice de endeudamiento ayuda a establecer el nivel de autonomía financiera, mientras más elevado es, significa que la empresa depende mucho de sus acreedores y que posee una limitada capacidad de endeudamiento; en pocas palabras, si el índice es alto significa que se está descapitalizando y se encuentra en una situación financiera arriesgada. En el período 2017 – 2018 la empresa FUGRAN presentó un índice que aumentó de 0.57 a

0.59, es decir que por cada dólar de activos que tiene, prácticamente el 60% aún está comprometido a deuda.

	2017		2018	
<u>Pasivo Total</u>	<u>\$ 200,754.77</u>	0.57	<u>\$ 297,461.73</u>	0.59
Activo Total	\$ 352,612.53		\$ 505,675.30	

3.7.4.9 Apalancamiento

El apalancamiento se trata de una estrategia que utilizan las empresas para utilizar mecanismos de deuda como créditos, costos fijos o cualquier otra herramienta al momento de invertir para aumentar la rentabilidad de esa inversión. Si el indicador es mayor 1, quiere decir que es más rentable recurrir a un financiamiento externo, pero si es menor a 1, el costo de la financiación externa hace que la rentabilidad sea menor, que si sólo se invirtiese en capital propio. En este caso, para FUGRAN resulta más rentable depender de capital ajeno para aumentar su rentabilidad, por ello se observa que durante el período 2017 – 2018 se incrementó de 2.32 a 2.43.

	2017		2018	
<u>Activo Total</u>	<u>\$ 352,612.53</u>	2.32	<u>\$ 505,675.30</u>	2.43
Patrimonio	\$ 151,857.76		\$ 208,213.57	

3.7.4.10 Rentabilidad Neta

Este indicador determina el resultado final que la empresa obtiene después de descontar todos los costos y gastos de las ventas. En este caso, se puede notar que la rentabilidad bajó durante el período 2017 – 2018 pues, si antes la empresa FUGRAN ganaba \$ 19 por cada \$ 100 vendido, ahora sólo ganan \$ 9 por cada \$ 100 en ventas.

	2017		2018	
<u>Utilidad Neta</u>	<u>\$ 124,415.19</u>	0.19	<u>\$ 84,829.70</u>	0.09
Ventas Netas	\$ 672,240.39		\$ 981,262.34	

3.7.4.11 Impacto de Gastos

Finalmente, en cuanto al impacto de gastos, se puede apreciar que la relación con las ventas ha presentado una ligera reducción, pasando de 0.79 a 0.78 en el período 2017 – 2018. Es decir que por cada \$ 100 en ventas, la empresa destinó \$ 78 en gastos operativos.

	2017		2018	
<u>Gastos Operativos</u>	<u>\$ 530,572.97</u>	0.79	<u>\$ 770,252.08</u>	0.78
Ventas Netas	\$ 672,240.39		\$ 981,262.34	

3.7.4.12 *Análisis del inventario a través del método ABC*

Tabla 13. *Análisis ABC del inventario durante el período 2017*

Producto	Cantidad	C. Unitario	C. Total	Acumulado	% Acumulado	Zona	%
PHOT35 - PHOSTOXIN	23506	\$ 2.60	\$ 61,074.46			A	
RT-35				\$ 61,074.46	47%		
PHT4000 - PHOSTOXIN	178	\$ 170.95	\$ 30,428.23			A	
RT-4000				\$ 91,502.70	70%		
PHOT500 - PHOSTOXIN	1187	\$ 23.57	\$ 27,977.14			B	
RT-500				\$ 119,479.84	91%		
PLAC - PLACAS	351	\$ 12.74	\$ 4,472.81			B	
DEGESCH)				\$ 123,952.65	95%		
Varios	126	\$ 18.86	\$ 2,376.41	\$ 126,329.06	97%	C	
Insecticidas	63	\$ 26.00	\$ 1,638.00	\$ 127,967.06	98%	C	
Equipos de Fumigación	14	\$ 71.30	\$ 998.20			C	
Bombas manuales	16	\$ 61.71	\$ 987.31	\$ 128,965.26	99%		
medidoras de gas y tubos				\$ 129,952.57	99%	C	
Línea manejo integrado de plagas	71	\$ 7.79	\$ 553.37			C	
Pegantes	75	\$ 3.44	\$ 257.98	\$ 130,763.91	100%		
Equipos de Fumigación	29	\$ 2.57	\$ 74.58			C	
para venta				\$ 130,838.49	100%		
Cebaderos	3	\$ 7.20	\$ 21.60			C	
Control de Roedores				\$ 130,860.09	100%		
CONTBL - CONTRAC	2	\$ 7.96	\$ 15.92			C	
				\$ 130,876.01	100%		

BLOX 420		
GRS		
Subtotal	\$ 130,876.01	
Inventario		100%

Fuente: FRUGRAN S.A.
 Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Haciendo una revisión del kárdex del año 2017 de la empresa FUGRAN, se determinó que, en promedio, este presentó un total de \$ 130,876.01 hasta el mes de diciembre; sin embargo, para hacer una mejor interpretación se hizo utilizó el método ABC que, a través del Diagrama de Pareto ayuda a determinar aquel inventario que, en cantidad de ítems puede significar el 20%, pero que contribuyen con casi el 80% de las ventas.

En este caso, al hacer el análisis se determinó que el producto PHOT35 – PHOSTOXIN que corresponde a un insumo químico representa el 47% del inventario total, seguido por el PHT4000 - PHOSTOXIN que representa el 23% y en total ayuda a completar el 70% del inventario, estando en la categoría A; mientras que PHOT500 - PHOSTOXIN RT-500 representa el 21%. Esto quiere decir que, prácticamente en tres ítems se concentra el 91% del inventario, mientras que el 9% restante se desagrega en otros 9 productos.

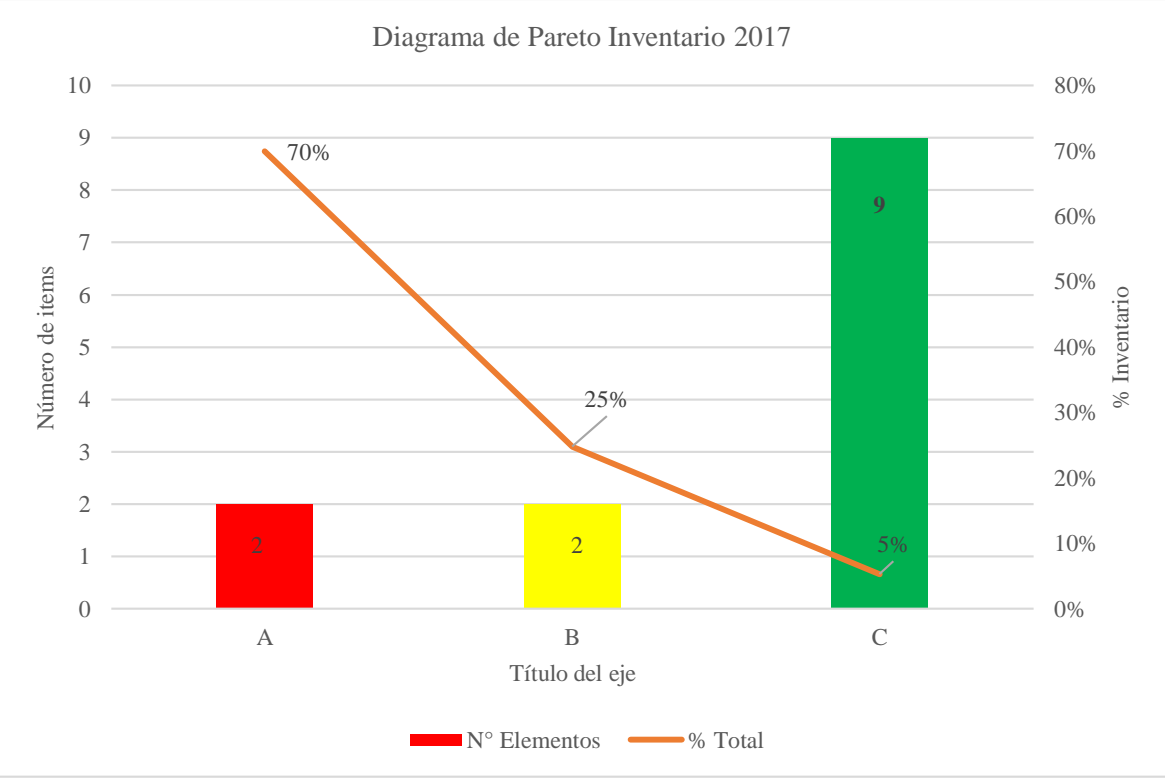


Figura 6. Diagrama de Pareto para la cuenta de inventario en el año 2017
 Obtenido de: FRUGRAN S.A. (2019)

En la figura 13 se presenta un Diagrama de Pareto para esquematizar la participación de los ítems según su clasificación, A, B o C dentro del inventario. Este análisis deja en evidencia que 2 productos son capaces de generar el 70% de toda la cuenta de inventarios, mientras que otros 2 productos como el PHOT500 - PHOSTOXIN RT-500 y PLAC - PLACAS DEGESCH, apenas representan el 25%. Finalmente, 9 productos abarcan el 5% de esta cuenta.

Tabla 14. *Análisis ABC del inventario durante el período 2018*

Producto	Cantidad	C. Unitario	C. Total	Acumulado	% Acumulado	Zona	%
PHOT500 - PHOSTOXIN RT-500	3356	\$ 22.95	\$ 77,023.03	\$ 77,023.03	39%	A	
PHOT35 - PHOSTOXIN RT-35	25116	\$ 2.60	\$ 65,257.65	\$ 142,280.68	72%	A	72%
PHT4000 - PHOSTOXIN RT-4000	261	\$ 166.41	\$ 43,432.96	\$ 185,713.64	94%	B	22%
Equipos de Fumigación Bombas manuales medidoras de gas y tubos	88	\$ 43.62	\$ 3,838.54	\$ 189,552.18	96%	C	
Varios	94	\$ 24.73	\$ 2,324.74	\$ 194,727.36	99%	C	
Equipos de Fumigación para venta	32	\$ 49.59	\$ 1,586.95	\$ 196,314.31	100%	C	
Pegantes	173	\$ 3.22	\$ 556.38	\$ 196,870.70	100%	C	
Cebaderos	22	\$ 9.62	\$ 211.60				
Control de Roedores				\$ 197,082.30	100%	C	
Línea manejo integrado de plagas	3	\$ 26.29	\$ 78.87	\$ 197,161.17	100%	C	
CONTBL - CONTRAC BLOX 420 GRS	5	\$ 8.78	\$ 43.91	\$ 197,205.08	100%	C	6%

Subtotal	\$ 197,205.08	
Inventario		100%

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Para el año 2018, la situación es muy similar, con la diferencia de que el kárdex reflejó un total de inventario por \$ 197,205.08 al mes de diciembre, y se notó que la participación de los productos de categoría A se incrementó hasta 72%, mientras que en categoría B se encontró en 22%, representada sólo por 1 ítem. Finalmente, el 6% restante estuvo conformado por un total de 8 ítems.

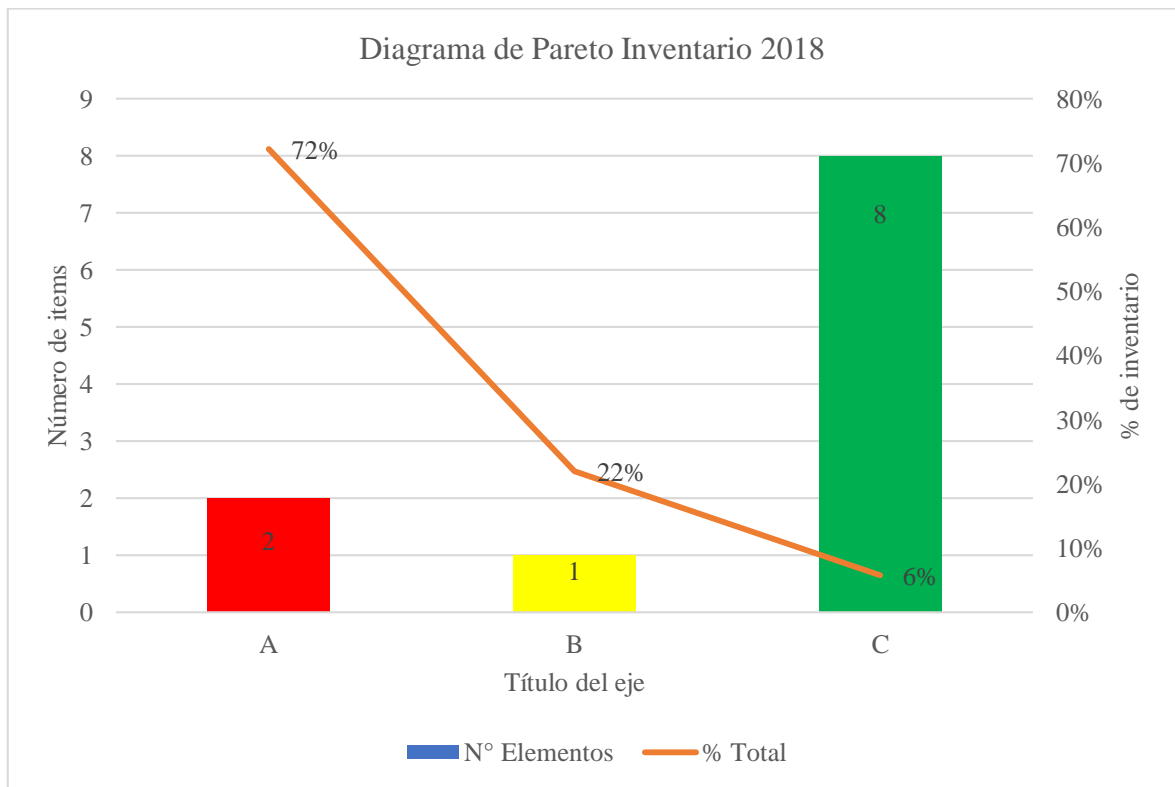


Figura 7. Diagrama de Pareto para la cuenta de inventario en el año 2018
Obtenido de: FRUGRAN S.A. (2019)

La figura 14 deja en evidencia que 2 ítems localizados en la categoría A son responsables de generar el 72% de los inventarios, mientras que en la categoría B, un sólo producto representa el 22% del inventario. A diferencia de los productos de la categoría C que, pese a ser los más numerosos en volumen, apenas conforman el 6% del inventario. Es decir, la empresa tiene que prestar mayor atención y aplicar más control en el movimiento de estos tres productos, pues en conjunto suman el 94% de todo el inventario de FUGRAN:

- PHOT500 - PHOSTOXIN RT-500
- PHOT35 - PHOSTOXIN RT-35

- PHT4000 - PHOSTOXIN RT-4000

3.7.5 Discusión de los resultados

Una vez que se ha hecho la investigación de campo, la misma que fue analizada desde cuatro perspectivas, es decir, a través de la observación de los procesos de inventario, el uso de un cuestionario de control interno, la revisión documental de la información financiera y las entrevistas a las personas involucradas con la gestión del inventario, se concluye que los principales problemas que se evidencian dentro de la compañía FUGRAN S.A. son los siguientes:

1. La falta de un manual de procesos es quizás la mayor desventaja, debido a que todo se realiza empíricamente, no hay un documento que establezca la ruta que debe seguir el inventario desde el momento que es adquirido, así como también la gestión del mismo, y quienes son los responsables, o al menos una guía donde se delimiten las responsabilidades, sino que el trabajo no está bien distribuido y, por consecuencia, todos pueden hacer las mismas actividades, lo que se traduce en ineficiencias, y hasta duplicidad de funciones, lo que podría generar sobrecarga de funciones, y errores al momento de planificar la gestión del inventario.
2. Si bien se hacen conteos del inventario, esto se hace una vez al año o hasta dos veces, pero no se hacen muestreos recurrentes, ya sean semanales o mensuales, para garantizar que el inventario siempre esté cuadrado, entonces, eso puede generar alguna debilidad en el control interno.
3. El no disponer de una política que sancione al personal por los errores incurridos, o al menos un llamado de atención, es preocupante porque eso significa que, de alguna forma, el personal no estará tan comprometido con lo que pase con el inventario. Si bien no se trata tampoco de sancionar por que sí, lo que se busca es que los empleados tomen conciencia de la importancia de una buena gestión de inventario, en especial, para dar de baja a los productos obsoletos.
4. Finalmente, la acumulación de inventario es otra de las problemáticas que está restando liquidez al negocio, de manera que, si existe un plan de mejora, es posible corregir este problema, y así se dispone de inventario necesario que cubra las necesidades de la demanda, pero a su vez, que no se quede

insuficiente, sino que esté dentro de lo justo para abastecerlo, sin que eso descapitalice a la compañía.

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

4.1 Generalidades del Informe Final

Como ya se observó en el capítulo anterior, la compañía presenta algunas falencias en sus controles internos, los cuales se han manifestado debido a tres aspectos claves: (1) la falta de un manual de procesos para el área de inventario, a fin de tener una hoja de ruta acerca de las actividades que debe realizar el personal al momento de cumplir con la planificación y abastecimiento oportuno del inventario; asimismo, la falta de procesos incide en la acumulación de inventario; (2) la necesidad de que se realicen conteos físicos periódicos, es decir, un control recurrente que permita establecer cómo se gestiona el inventario, no sólo para detectar faltantes o sobrantes, sino para verificar que se tiene suficiente inventario disponible, y no se requiere comprar más, o en su defecto, adquirirlo oportunamente para evitar un desabastecimiento; y (3) hace falta políticas que regulen la actividad dentro de este departamento, pues, al no haber sanciones o disposiciones claras no existe compromiso por parte del personal que labora en la empresa.

Durante la investigación de campo se notó que algunos empleados no toman con la seriedad del caso el manejo del inventario, para lo cual es importante diseñar un plan de acción que permita hacer frente a ese tipo de riesgos, y así garantizar un manejo eficiente del inventario y, de esta manera, mejorar la situación financiera del negocio, en especial los márgenes de utilidad, los mismos que se han reducido desde el año 2017. Vale destacar que todas estas problemáticas han derivado en una reducción de los márgenes de utilidad neta, aun cuando parece que las ventas se han incrementado, la rentabilidad y liquidez que le queda a la empresa FRUGRAN es relativamente baja, debido a que se tiene demasiado inventario acumulado en la bodega, y hace falta buscar mecanismos que ayuden a planificar el abastecimiento, y mejorar su rotación.

Bajo este contexto, dentro de este apartado se propone una propuesta centrada en un plan de acción, bajo la metodología SMART, a fin de orientar a la empresa FUGRAN, acerca de aquellas soluciones que se recomiendan implementar, para corregir las problemáticas previamente identificadas, y así minimizar el impacto financiero que actualmente se evidencia, no sólo en la rentabilidad, sino también en los niveles de liquidez y rotación del inventario. A continuación, se presenta el siguiente plan de acción que establece las directrices esenciales para combatir las problemáticas detectadas.

4.2 Plan de Acción

De acuerdo con el tercer objetivo específico de la presente investigación, se debe establecer los procedimientos que permitan un mejor control de los inventarios de la empresa FUGRAN S.A., razón por la cual, el plan de acción desarrollado bajo la metodología SMART (Specific, Measurable, Achievable, Responsible y Time-Based), establece las pautas que se debe seguir por cada objetivo específico, a fin de que sea real, alcanzable, medible y defina un período de seguimiento y responsable. Posteriormente, se desarrollará con detalle cada acción específica.

Tabla 15. *Plan de Acción sugerido a la empresa FUGRAN S.A.*

Específico	Real	Alcanzable	Medible	Periodicidad	Responsable
Diseñar procesos que permitan una gestión eficiente del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de abastecimiento, almacén y salida de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover una rotación eficiente del inventario, a fin de lograr que el índice sea 3 y 4 veces por año, y evitar la acumulación excesiva de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de rotación de inventario: Costo de venta / Inventario 	Hacerlo cada 3 meses.	Jefe de Operaciones de la empresa FUGRAN S.A.
Planificar controles preventivos periódicos que reduzcan las inconsistencias del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de conteo físico y elaboración de informe de novedades encontradas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir las inconsistencias en el inventario hasta un 5% y servir de soporte para la planificación oportuna del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Error: Inconsistencias encontradas/ Inventario Total. 	Hacerlo 1 vez al mes.	Contador de la empresa FUGRAN S.A.
Proponer políticas para el personal que custodia el inventario.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las responsabilidades de las personas involucradas en la gestión del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar indicadores de gestión del desempeño de los responsables del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Margen Neto: Utilidad / Ventas Índice de Liquidez Corriente: Activos Corrientes / Pasivos Corrientes. 	Hacerlo cada 6 meses.	Jefe de Operaciones, Contador y Gerente de la empresa FUGRAN S.A.

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

4.2.1 Estrategia 1: Diseño de procesos de inventario

Debido a que una de las problemáticas que han derivado en la adquisición excesiva de inventario, se relaciona con la falta de un manual de procesos que controle y regule el abastecimiento, gestión y salida del inventario, es importante diseñar un conjunto de procesos que tengan como directriz garantizar una rotación eficiente del inventario, a fin de lograr que, dicho índice que hoy está por debajo de 1, sea al menos 3 o 4. Es decir, que rote al menos cada 90 a 120 días, en lugar de los 500 días que se obtuvo al momento de calcular el índice de rotación de inventario en el capítulo anterior.

4.2.1.1 Proceso de planificación y abastecimiento del inventario

En primera instancia, es importante mencionar que estos procesos fueron diseñados bajo la plataforma BIZAGI, la cual es una herramienta que permite hacer una modelación de procesos, a través de un diagrama de funciones cruzadas. Este diagrama es una representación gráfica de la ruta que debe seguir un proceso en particular, pero lo más importante es que dentro del proceso también permite visualizar los agentes involucrados y sus responsabilidades, por lo que así es más sencillo distribuir las funciones entre cada empleado que forma parte del área de inventario en la empresa FUGRAN S.A.

En este contexto, al apreciar el proceso se nota que intervienen cuatro áreas claves: Producción u Operaciones, Bodega, Administración y el Proveedor. El rol del proveedor se activa al momento en que no existan un stock que sea capaz de abastecer la demanda de fumigaciones, y ante lo cual se dificultaría la labor del área de operaciones, por tanto, se requiere de la adquisición de nuevo stock, ante lo cual debe haber un control desde el momento en que el inventario ingresa a la bodega, hasta su posterior salida del almacén.

En este caso, el proceso se iniciaría cuando el área de operaciones requiera de los insumos de fumigación, y ante una eventual escasez, se requiere la compra de inventario, por ello, Administración es el área encargada de analizar a los proveedores y escogerlos para comprar los insumos correspondientes. De acuerdo a los criterios de elección (precio, disponibilidad y tiempo de entrega), se hace la orden de pedido del inventario. Finalmente, se observa la necesidad de establecer dos tipos de controles, el primero a la entrada del inventario, y el segundo a la salida del almacén, por lo que en ambos casos debe haber una firma de responsabilidad del Jefe de Operaciones y de la Bodega, para garantizar una gestión eficaz del inventario.

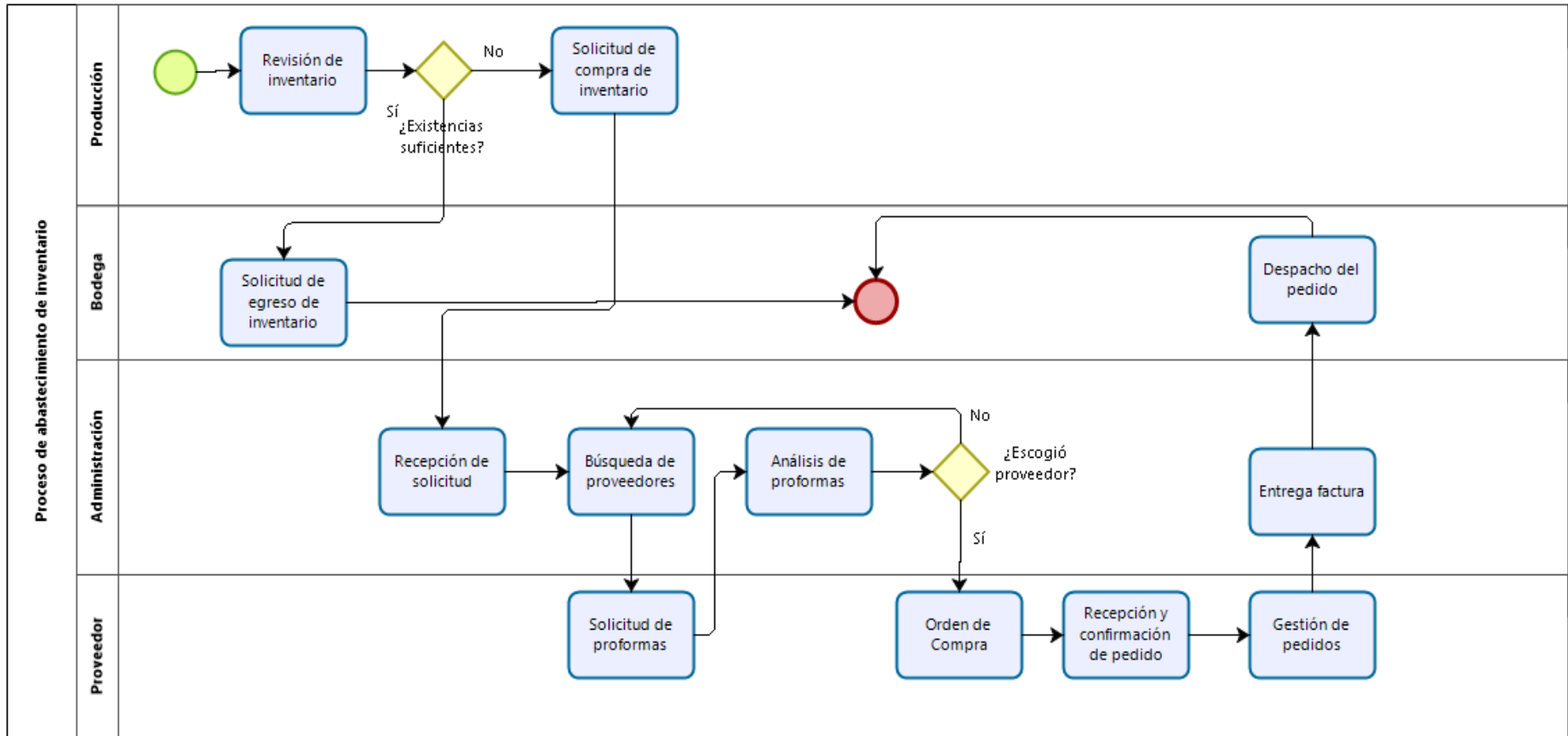


Figura 8. Diagrama de proceso de abastecimiento de inventario
Obtenido de: FUGRAN S.A

4.2.1.2 *Proceso de Almacén de Inventario*

Este proceso sería una secuela del proceso anterior, y se inicia al momento en que la mercadería ya está en posesión del Jefe de Bodega, es decir bajo su custodia, y como tal, tiene la responsabilidad de que, tanto él como sus asistentes, verifiquen que el pedido recibido coincida con la orden realizada, tanto en cantidad como en valores facturados, para realizar las respectivas retenciones. Aquí el control de estos aspectos es importante para evitar cualquier inconsistencia, y en caso de haber, solicitar el correctivo correspondiente.

Lo ideal en este proceso es detectar cualquier error a tiempo, y así realizar el tratamiento contable respectivo, pues, si todo está correcto lo que debe hacerse es ingresar la mercadería a las perchas y la información digital en el sistema contable, para que todo esté debidamente cuadrado. Por esta razón, también el encargado de la bodega debe colocar los insumos según el que tiene mayor y menor rotación, y de acuerdo a un orden que permita ser más fácil su identificación. Por tanto, el responsable en firmar que esta operación se realizó correctamente sería el Jefe de Bodega.

Si no se reporta ninguna novedad, simplemente el área Administrativa debe encargarse de la actualización correspondiente de la cuenta inventarios en el sistema contable, donde se evidencia la entrada del nuevo inventario y, posteriormente, gestionar el fondo para el pago a los proveedores.

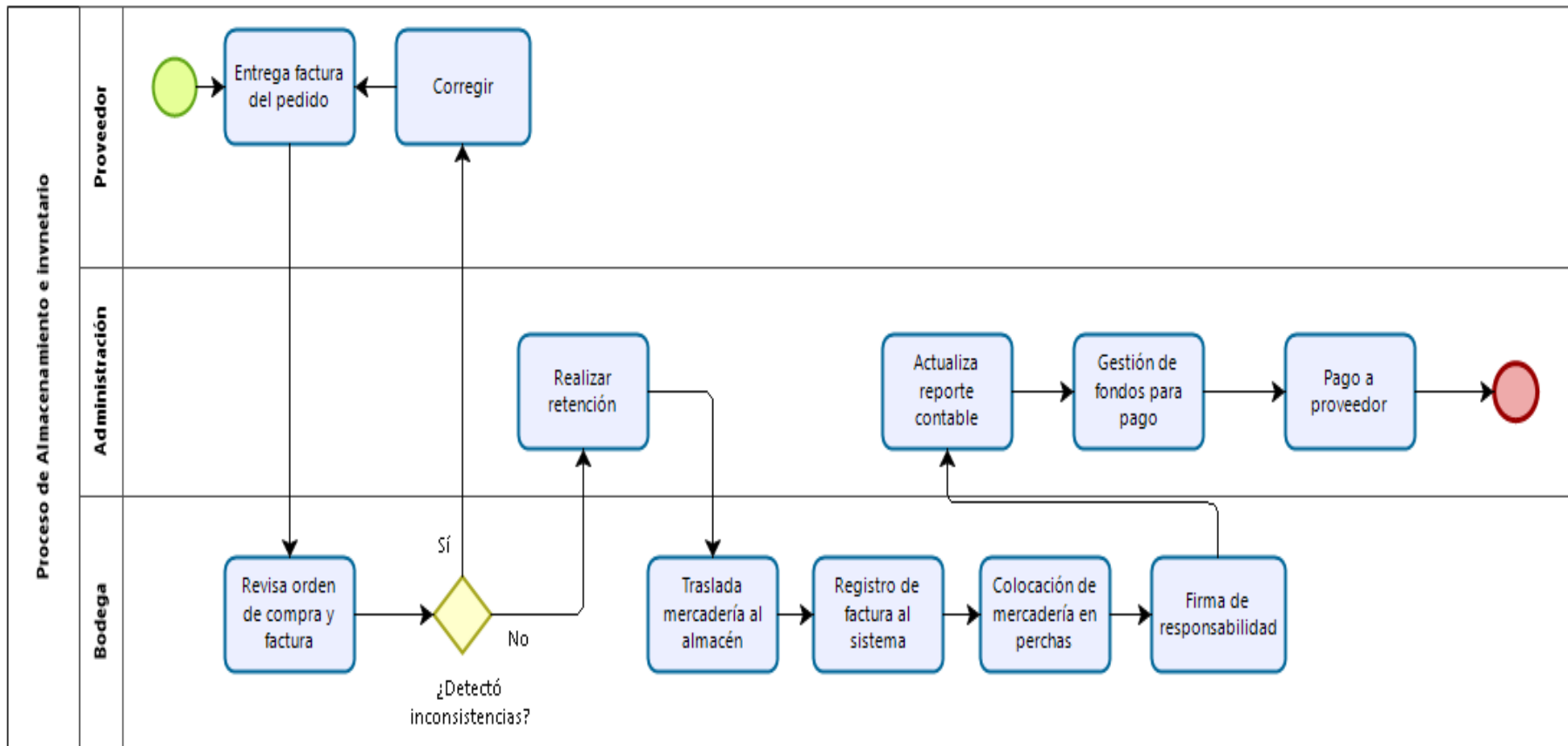


Figura 9. Diagrama de proceso de almacenamiento de inventario
 Obtenido de: FUGRAN S.A

4.2.2 Estrategia 2: Controles periódicos preventivos

La segunda estrategia del plan de acción propone la realización de controles preventivos en el inventario, pero que sea hagan de una forma más recurrente pues, actualmente, el conteo físico solo se hace 1 vez al año, o en el mejor de los casos hasta 2 veces. Por esta razón, lo que se recomienda es que se haga un conteo físico 1 vez al mes, pero no de todo el inventario, sino de una muestra, lo suficientemente representativa para constatar que, si dicha muestra está cuadrada, se asume que el resto del inventario se está manejando de la misma manera. Asimismo, este muestreo debe ser sorpresivo, es decir, sin previo aviso para determinar que los registros se están llevando correctamente en todo tiempo, y no exista ningún tipo de manipulación de la información.

Sin embargo, el proceso de conteo físico no sólo tiene como fin garantizar un cuadro del inventario, sino también de servir como un precedente de la planificación de inventario, debido a que al momento de revisar el inventario se debe analizar su rotación también, para verificar si hace falta comprar más inventario o en su defecto, si hay demasiado inventario acumulado, también hacerlo saber a la Gerencia, para que tome las medidas correspondientes y así, evitar que esto descapitalice los recursos de la entidad.

Por esta razón, el proceso comienza de parte del Contador, cuando él imprime el reporte de inventario, a fin de hacer un muestreo aleatorio, y así ver cómo está la situación financiera del inventario, y si se está llevando el método de valoración correspondiente, que en este caso es el promedio. Una vez terminado el conteo físico, el Contador debe emitir un informe al Gerente, para que tome una decisión referente a las novedades encontradas; por esta razón, es pertinente que exista una política que sea la encargada de regular cualquier situación que no esté conforme a los procesos. Se sugiere que según el impacto que represente la diferencia de inventario, el Gerente aplique sanción administrativa al personal de bodega, o simplemente autorice su envío al gasto como una pérdida por omisiones, errores, mermas o desperdicios.

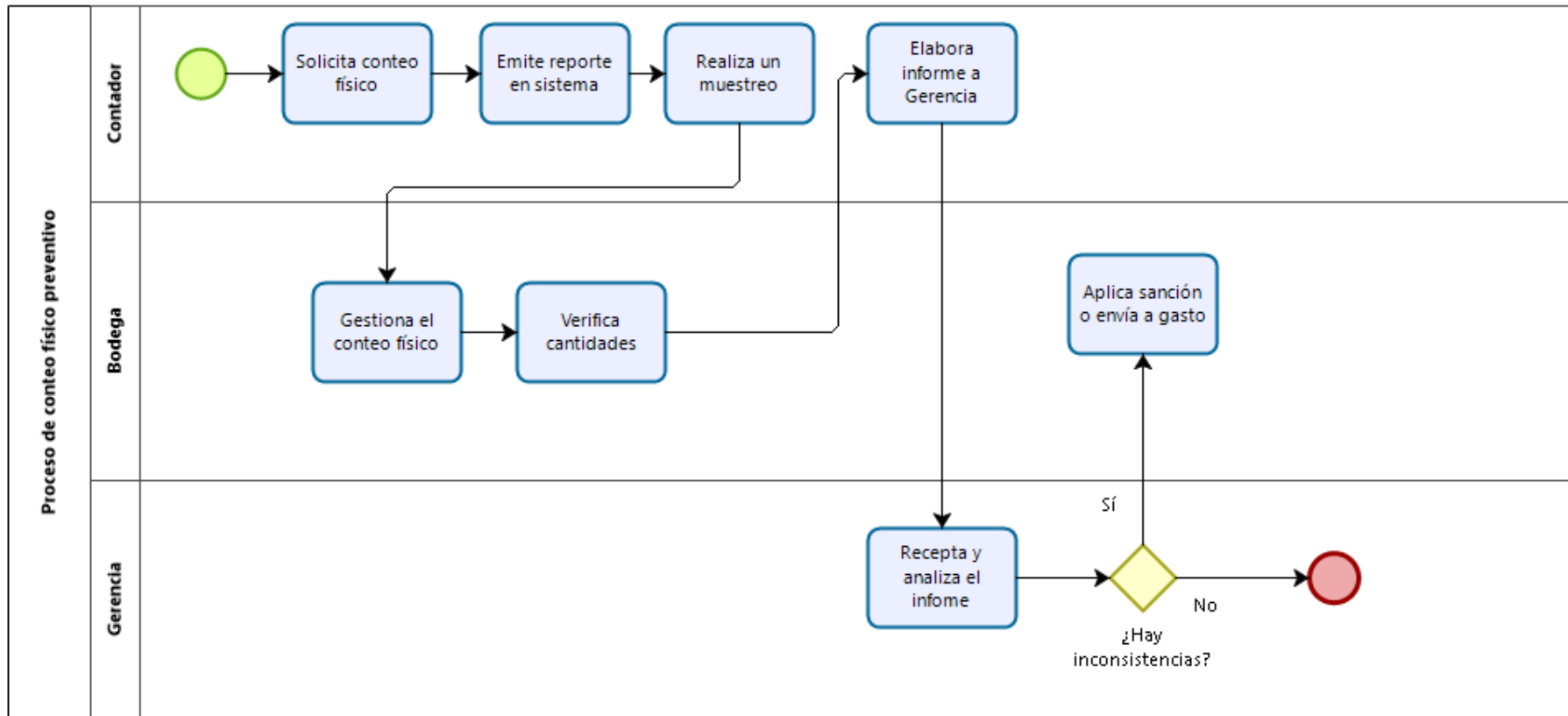


Figura 10. Diagrama de proceso de conteo físico preventivo
Obtenido de: FUGRAN S.A

4.2.3 Estrategia 3: Políticas para el control del inventario

Esta estrategia se complementa con las dos anteriores, debido a que las políticas que se establezcan dentro del control interno ayudarán a monitorear que los procesos se estén cumpliendo de forma adecuada, pero también, durante el conteo físico periódico a fin de establecer un nivel de inventario que sea idóneo para satisfacer las necesidades del mercado, sin tener una acumulación excesiva del mismo. Además, las políticas de control permiten mitigar cualquier riesgo de forma oportuna, y así el personal sepa qué hacer en cada situación. Por esta razón, una de las políticas claves de esta estrategia es el diseño de una matriz de riesgos y controles, bajo el siguiente modelo:

Tabla 16. *Matriz de riesgo y controles sugerida para la empresa FUGRAN S.A.*

MATRIZ DE RIESGO Y CONTROLES										
PROCESO: Abastecimiento y gestión de inventario										
SUBPROCESO: Toma física y ajustes										
No.	RIESGOS	A	M	B	No.	ACTIVIDADES DE CONTROL	FRECUENCIA	EVIDENCIA	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE SUPERVISOR
1	No se realiza un presupuesto de compra de mercadería, sino que se hace empíricamente.	X			1	Toda compra de inventario debe ser planificada a través de un presupuesto, y bajo la aprobación del Contador y Gerente.	MENSUAL	Realización de presupuestos de compra, cotizaciones a proveedores, órdenes de pedido	Jefe de Operaciones	Contador/Auditoría
2	La falta de procesos documentados, ha incidido en la acumulación excesiva de inventario.		X		2	Diseñar, documentar y cumplir los procesos relacionados con el área de inventario.	DIARIO	Manual de procesos	Jefe de Operaciones	Contador/Auditoría
3	Posibles desajustes de inventario durante el conteo físico.		X		3	Ejecutar conteos físicos de forma periódica.	MENSUAL	Reportes de inventario, kárdex, muestras físicas.	Auditoría	Gerente
4	Mercadería obsoleta que no ha sido dada de baja del inventario, está inflando los costos de venta.		X		4	La mercadería obsoleta se debe enviar al gasto, bajo la autorización del Contador y Gerente.	MENSUAL	Asiento contable para enviar al gasto la mercadería obsoleta.	Contador	Auditoría
5	Carencia de registros de ingreso y salida de la mercadería.	X			5	Todo movimiento de la mercadería debe ser registrado y validado con la firma del Jefe de Bodega, para tener constancia del porqué rotó el inventario.	DIARIO	Firma de responsabilidad, Lista de personas autorizadas.	Jefe de Operaciones	Contador/Auditoría
6	Las funciones y responsabilidades no están bien definidas en el área de inventario		X		6	El diseño de los procesos de inventario, deben estar acompañados con un manual de funciones, donde también se establezcan los límites de responsabilidad de cada funcionario.	DIARIO	Manual de funciones	Jefe de Operaciones	Contador/Auditoría
7	Reducción de los niveles de liquidez de la compañía	X			7	Es obligación del Contador hacer un análisis financiero de la liquidez cada mes, para determinar la evolución de los niveles de liquidez del negocio.	MENSUAL	Índices financieros de liquidez y de gestión de inventario	Contador/Auditoría	Gerente

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Otra de las acciones que se considera importante dentro de esta estrategia está la realización de un comité de control para la empresa FUGRAN, a través del cual se realice el monitoreo de este plan de acción y permita evaluar la forma en que se están cumpliendo los procesos. Para este efecto, es importante que se diseñe un organigrama que defina las funciones y responsabilidades del comité de control, el mismo que estará conformado por las siguientes personas:

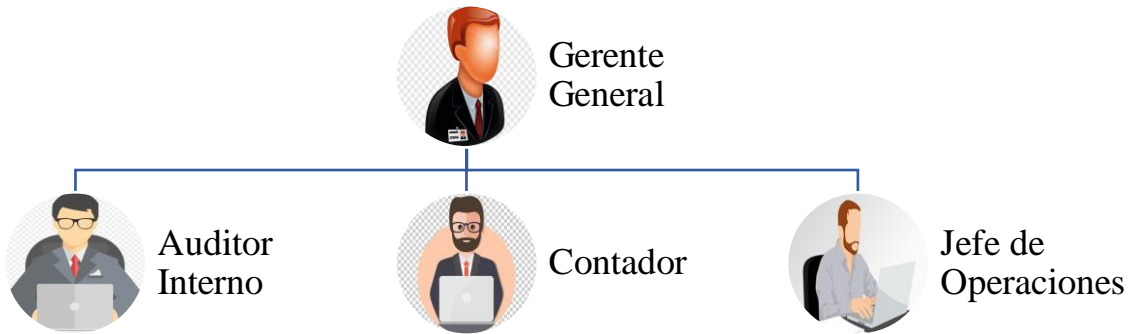



Figura 11. Organigrama del comité de control interno sugerido para FUGRAN S.A. Obtenido de: FUGRAN S.A

A continuación, se describen las funciones que tendrían estos involucrados, referentes al control interno del área de inventario, y las demás áreas de la empresa.


Tabla 17. Responsabilidades del Gerente

	Descripción del perfil y responsabilidades referentes al Control Interno
	Área: Gerencia
	Puesto: Gerente General
Misión del cargo: <ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones estratégicas respecto a los resultados obtenidos en la gestión del inventario. 	
Funciones Autorizar los presupuestos de compra de inventario. Planificar, organizar y supervisar las actividades que se desempeñan en toda la empresa. Administrar correctamente los recursos económicos para garantizar un abastecimiento oportuno. Analizar junto con el comité de control interno, los avances del plan de acción. Aplicar los correctivos necesarios, según la asesoría del comité.	
Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Directorio de Accionistas de FUGRAN S.A. 	
Subordinados: <ul style="list-style-type: none"> Auditor Interno Contador Jefe de Operaciones Demás empleados de la organización. 	

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)


Tabla 18. *Responsabilidades del Auditor Interno*

	Descripción del perfil y responsabilidades referentes al Control Interno
	Área: Auditoría
	Puesto: Auditor Interno
Misión del cargo: <ul style="list-style-type: none"> Revisar las operaciones de la compañía para garantizar el correcto manejo de los recursos económicos, bajo el cumplimiento del plan estratégico. 	
Funciones Asesorar en la elaboración de los presupuestos de compra de inventario. Supervisar las actividades que se desempeñan en toda la empresa, en especial, la toma física del inventario para asegurarse que los informes estén coherentes. Verificar que se cumplan los procesos de inventario, según la aprobación de la gerencia, así como los soportes que respalden cada transacción. Examinar la información financiera y contable de la compañía. Elaborar un informe de auditoría, respecto a las novedades encontradas.	
Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Gerente General de FUGRAN S.A. 	
Subordinados: <ul style="list-style-type: none"> Asistente de Auditoría 	
Colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> Contador y Jefe de Operaciones. 	

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)


Tabla 19. *Responsabilidades del Contador*

	Descripción del perfil y responsabilidades referentes al Control Interno
	Área: Contabilidad
	Puesto: Contador
Misión del cargo: <ul style="list-style-type: none"> Elaborar los estados financieros para proporcionar información útil, oportuna y fiable que apoye la toma de decisiones y control gerencial. 	
Funciones Recopilar la información contable para la elaboración de los estados financieros. Preparar los estados financieros. Garantizar el principio de la partida doble. Verificar que los libros contables estén conforme a las NIIF y demás normativas legales. Realizar las declaraciones de impuestos correspondientes. Apoyar en la elaboración del presupuesto de compra.	
Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> Gerente General de FUGRAN S.A. 	
Subordinados: <ul style="list-style-type: none"> Asistente Contable 	
Colaboradores: Auditor y Jefe de Operaciones.	

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Tabla 20. Responsabilidades del Jefe de Operaciones

	Descripción del perfil y responsabilidades referentes al Control Interno
	Área: Operaciones
	Puesto: Jefe de Operaciones
Misión del cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y supervisar la gestión del inventario de la compañía. 	
Funciones Definir un sistema de control de inventario. Realizar una selección de proveedores, a través de una matriz de selección. Controlar y reducir los costos de inventario. Organizar el inventario de tal forma que sea eficiente su rotación. Elaborar el presupuesto de compras de inventario, según el pronóstico. Realizar el conteo físico periódico. Registrar el ingreso y egreso de la mercadería en el sistema.	
Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General de FUGRAN S.A. 	
Subordinados: <ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Operaciones 	
Colaboradores: Auditor y Contador	

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Finalmente, para complementar el desarrollo de esta estrategia, es importante que se realice un tratamiento contable de las unidades que se pierden o desechan dentro de los procesos operativos debería ser el siguiente:

Si el daño se produce dentro del inventario de materias primas, la contabilización debe ser la siguiente:

Tabla 21. Contabilización de desecho en materias primas

Descripción	Debe	Haber
Gastos por pérdida de productos dañados o desechos.	\$ 1,000.00	
Materias Primas		\$ 1,000.00

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

Finalmente, si el desperdicio se genera por situaciones normales, y están dentro del margen normal de aceptación, se registraría de la siguiente manera:

Tabla 22. Contabilización de desecho ocasionado por situaciones normales de la empresa

Descripción	Debe	Haber
Gastos fortuitos	\$ 1,000.00	
Materias Primas		\$ 1,000.00

Fuente: FRUGRAN S.A.

Elaborado por: Esmeraldas & Miranda (2019)

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación, permite establecer las siguientes conclusiones con base en los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

- 1) Los inventarios tienen una participación del 40% de los activos totales, generando un impacto muy importante en temas de liquidez. Por esta razón, la mala planificación de las compras, ha generado una acumulación excesiva de inventario que, a su vez, está afectando la liquidez corriente del negocio, de manera que, por cada dólar de deuda, apenas se puede cubrir el 79% con los activos corrientes disponibles.
- 2) Entre las causas que se identificaron respecto al incremento del inventario se pudieron constatar: mala planificación de las compras, falta de control en el despacho de la mercadería, inexistencia de documentación de respaldo en los procesos de inventario, no se realizan conteos físicos periódicos, carencia de registros de ingreso y salida de mercadería.
- 3) El informe técnico derivó en la elaboración de un plan fundamentado en la metodología SMART, a fin de ofrecer un mejor control interno en el inventario y prevenir inconsistencias a través del diseño de procesos, el levantamiento de muestreos periódicos y políticas que determinen la responsabilidad de cada persona involucrada en el área de inventario. De esta forma, se concluye que la aplicación del modelo de control interno, ayudaría a mejorar la situación financiera de la empresa FUGRAN S.A.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de mantener o mejorar los resultados en cuanto a los controles internos dentro de la empresa FUGRAN SA., se recomiendan las siguientes acciones:

- 1) Aplicar el plan de acción propuesto dentro de la empresa FUGRAN, para la puesta en marcha de las tres estrategias descritas, para mejorar tanto la rotación del inventario, como los niveles de liquidez de la compañía.
- 2) Capacitar al personal, tanto en el rol que debe cumplir a lo largo de cada proceso de inventario, como en las futuras acciones que se desarrollen para realizar un mejor pronóstico de las compras de inventario y así disponer de una cantidad que sea capaz de satisfacer las necesidades de la demanda.
- 3) Ampliar el alcance de los controles internos, hacia otras áreas de la organización, por ejemplo: crédito y cobranzas, comercial, contabilidad e impuestos. De tal forma que todas las áreas estén relacionadas y exista un flujo de información ágil y veraz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C., Benavides, I., & Terán, M. B. (2016). *Fundamentos Contables Básicos*. Sangolqui, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Bernal, F. (2008). Las pruebas de cumplimiento. *Área Auditoría - Informe Especial N° 165*, 165-166.
- Caguana, S. (2017). *Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Céspedes, N., Paz, J., Jiménez, F., & Pérez, L. (2017). La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Boletín Virtual*, 6 (5), 196-214.
- Chagolla, M. (2013). *Administración Financiera de Inventarios*. México D.F.: Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas - Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Dzul, M. (2016). *Asignatura de Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Sistema de Universidad Virtual.
- EMIS. (1 de octubre de 2019). *Información sobre la empresa FUGRAN S.A.* Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Fugran_SA_es_3962042.html
- Farías, M. d. (2015). *Manual de contabilidad básica*. México, D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Franco, E., & Quimiz, L. (2018). *Modelo de gestión para el control de inventarios en la empresa PREMIUMCORP*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- García, E., & Valderde, C. (2017). *Propuesta de control interno de inventarios para la empresa MJTEXA S.A.* Guayaquil: Carrera de Contaduría Pública de la Universidad de Guayaquil.

- González, N. (2011). *Control de mermas y desperdicios en almacén de condimentos de industria avícola*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala - Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.
- Guerrero, G., & Taco, R. (2016). *Diseño del control interno integral de la empresa Unión Vinícola Internacional S.A. para su operación a nivel nacional*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de investigación. 5ta Edición*. México: McGraw Hill.
- IASB. (2013). *Normas Internacionales de Información Financiera*.
- IASC. (01 de 01 de 2016). *Norma Internacional de Contabilidad N° 1 (NIC 1)*. Obtenido de Norma Internacional de Contabilidad N° 1 (NIC 1):
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>
- Javera, C. (2011). *Tipos de Inventarios*. Obtenido de
http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/16468_2011_-_CEE_-_javera_-_1914.pdf
- Jiménez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos Industriales*. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Jurado, P. (2013). *Diseño de un Sistema de Control Interno – Auditoría Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Kokemuller, N. (2017). *La voz de Houston, diferencias entre los métodos de inventario FIFO y LIFO*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/diferencias-entre-los-mtodos-de-inventario-fifo-y-lifo-5508.html>
- Laurido, G. (2018). *Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Molina, D. (2015). *Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad*. Mar del Plata, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad FASTA.

- Moreno, W. (2008). *Comparación de los métodos de valuación de inventarios en una economía con alta tasa de inflación*. Obtenido de http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8f/Comparacion_de_Metodos_de_Valuacion_de_Inventarios.pdf
- Normas Internacionales de Contabilidad No. 2. (1 de enero de 2005). *NIC 2: Inventarios*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>
- Prieto, C. (2012). Análisis financiero. *Colección Didáctica de Ciencias Económicas y Administrativas*, 5-45.
- Revista Digital Actualicese. (21 de Abril de 2016). *Auditoría tributaria: herramienta para garantizar la adecuada gestión de la empresa*. Obtenido de Revista Digital Actualicese: <https://actualicese.com/actualidad/2016/04/21/auditoria-tributaria-herramienta-para-garantizar-la-adecuada-gestion-de-la-empresa/>
- Sánchez, I. (2013). Análisis financiero y control. *Universia*, 1-40.
- Servicio de Rentas Internas . (2013). LA EVASIÓN DE IMPUESTOS AL SRI DISMINUYE. *Servicio de Rentas Internas* , 2.
- Sinche, V., & Viejó, M. (2019). *Análisis de factores que determinan la eficacia de la auditoría interna en empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Solís, J. (2018). *Análisis contable del manejo de desperdicios en el proceso productivo de la empresa industrial Marán*. Ambato, Ecuador: Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Soto-Restrepo, B. A., Mesa-Velásquez, G. S., & Quiros-Jaramillo, J. d. (2013). *Análisis comparativo del tratamiento contable y financiero de los inventarios entre NIC 2 plena, NIIF pymes sección 13 y Decreto 2706 capítulo 8**. Bogotá, Colombia: Revista Gestión y Desarrollo.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Plan de cuentas*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/info_fin/otros/PLAN%20DE%20CUENTAS.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2008). *Resolución No. 08.G.DSC, sobre la adopción de las Normas Internacionales de la Información Financiera - NIF*. Quito.

Trujillo, A., & Rodríguez, M. (2006). *Diseño de un sistema de control y gestión de inventario de producto terminado para una empresa productora de fertilizantes simples y compuestos*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral - Ingeniería Industrial.

Vera, V., & Vizuite, E. (27 de Septiembre de 2011). *Diseño de un control interno de inventario para la empresa XYZ*. Milagro, Guayas, Ecaudor: Universidad Estatal de Milagro.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de la población de trabajadores en la empresa FUGRAN S.A.

N°	Nombre y Apellidos	Cargo
1	Murillo Moreno América Liliana	Contadora
2	Pino Del Campo Jorge Fernando	Gerente General
3	Rivas Moran Stephanie Lissette	Asistente Contable
4	Chagerben Barcos Alberto Adib	Comercial
5	Aguilera Alvarado Kevin Javier	Auxiliar Fumigación
6	Bermeo Lavayen Carlos Alberto	Asistente Documentación - Seguridad Industrial Y Salud Ocupacional
7	Caicedo Trejo Alberto David	Auxiliar Fumigación
8	Castro León Edgar Vicente	Auxiliar Fumigación
9	Erazo Chiguano Marco Vinicio	Supervisor
10	Esmeraldas Canchingre Marón Ernesto	Auxiliar Fumigación
11	Fernández Pozo Ronny Jair	Auxiliar Fumigación
12	Franco Gavilanes Jorge Eduardo	Auxiliar Fumigación
13	Gonzabay Olivo Flavio Geovanny	Auxiliar Fumigación
14	Guerrero Maita Cesar Hernán	Bodeguero
15	Herrera Aguilar Kevin Anthony	Auxiliar Fumigación
16	Indacochea Gallardo Cristian Xavier	Asistente Documentación - Seguridad Ambiental
17	Litardo Navarrete Christian Javier	Auxiliar Fumigación
18	Mayorga Santana Winter Abdón	Auxiliar Fumigación
19	Moran Llaguno Romario Alberto	Auxiliar Fumigación
20	Mosquera Espinoza Eduardo Javier	Auxiliar Fumigación
21	Mosquera León Cesar Enrique	Coordinador
22	Ostaiza Moran Cynthia Patricia	Auxiliar Documentación
23	Peña Mora Darwin Steven	Auxiliar Fumigación
24	Peñaranda Calle Sergio Stalin	Supervisor General
25	Pincay Bastidas Liz Gabriela	Supervisor
26	Ponce Ardilla Manuel Alejandro	Auxiliar Fumigación
27	Reyes Chávez Wilmer Jonathan	Supervisor
28	Rodríguez Sánchez Luis Enrique	Auxiliar Fumigación
29	Vélez Alzate Olmes	Asistente Bodega
30	Vera Muñoz David Alfredo	Supervisor
31	Yumaglla Guapi Irtin Jonathan	Auxiliar Fumigación
32	Ruiz Herrera Cinthia Paola	Asistente Documentación
33	Fernández Mamud Josue Antonio	Supervisor
34	Chávez Macías Hugo Enrique	Auxiliar Fumigación
35	Holguín Macías Luis Gustavo	Auxiliar Fumigación
36	Jiménez Castro Ronaldo Arturo	Auxiliar Fumigación



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Anexo 2. Formato de Entrevista al Gerente

Dirigido al Gerente

Estimado (a), favor completar la presente encuesta cuyo objetivo es: Analizar el control interno de los inventarios y su efecto en la situación financiera y rentabilidad de la empresa, a través de la implementación de un modelo de sistema de control interno que ayude a minimizar el riesgo financiero y sus ajustes del inventario.

- 1) ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la empresa durante el período 2017 – 2018?
- 2) ¿De qué forma se planifica el abastecimiento del inventario?
- 3) ¿Qué decisiones estratégicas se han tomado en torno a los procesos de gestión de inventario?
- 4) ¿Qué tipo de control ejerce usted en el área de inventario?
- 5) ¿De acuerdo con los últimos informes que ha recibido qué productos son los que tienen mayor rotación y cuáles presentan inconsistencias?
- 6) ¿Qué herramientas utiliza para la detección y gestión de riesgos en el área de inventario?
- 7) ¿Considera usted que la compañía requiere de una mejora del control interno?
- 8) ¿Qué alternativas ha considerado para mejorar el control del inventario?



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Anexo 3. Formato de Entrevista al Jefe de Operaciones

Dirigido al Jefe de Bodega

Estimado (a), favor completar la presente encuesta cuyo objetivo es: Analizar el control interno de los inventarios y su efecto en la situación financiera y rentabilidad de la empresa, a través de la implementación de un modelo de sistema de control interno que ayude a minimizar el riesgo financiero y sus ajustes del inventario.

- 1) ¿Cuál es su percepción sobre la gestión del inventario dentro de la empresa?
- 2) ¿Cree usted que existe una división eficiente del trabajo dentro del área de inventario?
- 3) ¿Existe una planificación del abastecimiento y gestión del inventario?
- 4) ¿De qué forma se hace el seguimiento o control de la mercadería que entra y sale de la bodega?
- 5) ¿Se ha presentado algún tipo de inconsistencias durante el conteo físico del inventario?
- 6) ¿Tiene separado los productos por lenta rotación y aquellos que están por caducar?
- 7) ¿A cuánto asciende la cifra de mermas y desperdicios de inventario?
- 8) ¿Qué tipo de medidas se establecen para mejorar la gestión del inventario?
- 9) ¿Cree usted que debe mejorarse la gestión del inventario?



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Anexo 4. Formato de Entrevista al Contador

Dirigido al Contador

Estimado (a), favor completar la presente encuesta cuyo objetivo es: Analizar el control interno de los inventarios y su efecto en la situación financiera y rentabilidad de la empresa, a través de la implementación de un modelo de sistema de control interno que ayude a minimizar el riesgo financiero y sus ajustes del inventario.

- 1) ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la empresa durante el período 2017 – 2018?
- 2) ¿Qué tipos de controles internos se aplican para la gestión del inventario?
- 3) ¿Cuántas veces realizan tomas físicas del inventario?
- 4) ¿Qué tipo de anomalías se han presentado durante el conteo físico del inventario?
- 5) ¿Qué asiento contable se utiliza cuando se presentan desajustes en el área de inventario?
- 6) ¿Qué método de valoración de inventarios se utiliza dentro de la compañía?
- 7) ¿Qué indicadores financieros se analizan respecto a la gestión del inventario?
- 8) ¿Ha habido algún impacto financiero de la gestión del inventario en la rentabilidad de la empresa?
- 9) ¿Las diferencias encontradas han sido regularizadas de manera inmediata?