

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO ERM EN ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO,  
MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO”**

**Trabajo de Investigación Presentado por:**

**Grupo: A06-2009**

Fátima Beatriz Cerros Vásquez	CV02006
Ana Verónica Valdez Ortiz	VO03002
Edin Ernesto Elías	EE00002

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Enero de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Master Rufino Antonio Quezada

Secretario : Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Director de la Escuela de  
Contaduría Pública : Licenciado Juan Vicente Alvarado  
Rodríguez

Coordinador de Seminario : Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel

Asesor Director : Licenciado Carlos Roberto Gómez  
Castaneda  
Lic. José Javier Miranda

Comisión Evaluadora : Licenciado Carlos Roberto Gómez  
Castaneda  
Lic. José Javier Miranda  
Lic. José Roberto Chacón Zelaya

Enero de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

A Dios nuestro padre celestial, por todas las bendiciones que nos ha regalado; darnos la guía espiritual, la sabiduría y fuerza para afrontar todas los retos que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros padres y demás familiares que de alguna manera nos brindaron su apoyo incondicional en todo momento, su comprensión y confianza para impulsar el desarrollo de nuestras metas.

Además agradecemos a nuestros docentes asignados Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda y Lic. José Javier Miranda que nos guiaron para culminar con satisfacción nuestro trabajo de graduación, y todos los demás docentes que con sus conocimientos, apoyo y consejos fueron colaboradores en nuestra formación profesional.

Los Autores.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	ii
CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	1
“SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO ERM EN ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO, MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO”	1
1.1 Control Interno. Definición	1
1.2 Evolución Histórica De COSO A COSO Administración De Riesgos Empresariales	2
1.3 Relación Entre Objetivos Y Componentes	3
1.4 Componentes De La Administración De Riesgos Empresariales	4
1.5 Administración De Inventarios	7
1.5.1 Importancia De Los Inventarios	7
1.5.2 Finalidad De La Administración De Inventarios	7
1.6 Funciones Del Sistema De Administración De Inventarios	11
1.7 Base Técnica Aplicable Al Inventario	18
1.7.1 NIIF Para Pequeñas Y Medianas Entidades (Pymes)	18
1.7.2 Norma Internacionales De Auditoría (Nueva Redacción)	18
1.8 Base Legal Aplicable A Los Inventarios	18
1.8.1 Código Tributario	18
1.8.2 Reglamento Del Código Tributario:	19
1.9 Aplicación De COSO Administración De Riesgos Empresariales Al Proceso De Administración Del Inventario De Calzado	21
CAPITULO II: DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	24
"SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO ERM EN ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO, MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO”	24
Presentacion Sistema De Control Interno	25
Introduccion	26

Objetivos	27
Alcance del Sistema	28
2.1 Ingreso del Inventario	29
2.2 Administración del Inventario	31
2.3 Salida del Inventario	41
CAPITULO III: CONCLUSIONES IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	50
Tipo de investigación y estudio	
Problema observado	
Objetivo de la investigación	
Utilidad Social	
Unidades de Observación	
Técnicas empleadas	
Encuestas y Tabulación de resultados	
“Análisis e Interpretación de Resultados de Encuesta Dirigida al Personal Encargado de la Compra del Inventario”	
“Análisis e Interpretación de Resultados de Encuesta Dirigida al Personal Encargado de Bodega”	
Diagnóstico de la Investigación y Principales Conclusiones	
“Diagnóstico de la Encuesta dirigidas al Personal Encargado de la Administración del Inventario (compras y manejo de bodega)”	
“Conclusiones de las Encuestas dirigidas al Personal Encargado de Compras y Manejo de Bodega”	
Instrumentos Propuestos	
Anexo 1 Elaboración de Nuevos Códigos	
Anexo 2 Orden de Compra	
Anexo 3 Retaceo	
Anexo 4 Orden de Remisión	
Anexo 5 Orden de traslado	
Anexo 6 Orden de Reclamo	
Anexo 7 Hoja de Control de Rechazo de Pedido	

Anexo 8 Tarjetas de Kardex

Anexo 9 Hoja de Toma de Inventario físico

Anexo 9 Productos Menos Vendidos/Mas Vendidos

Anexo 10 Orden de traslado

Anexo 11 Formato de Devolución o Rechazo al Proveedor

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación surge a partir de la necesidad de crear mejores y renovados controles para la Administración de Inventarios, en base a Administración de Riesgos Empresariales, en las medianas empresas dedicadas a la comercialización de calzado. Proponer a dichas entidades un Sistema de Control Interno basado en la Administración de Riesgos Empresariales, es el objetivo principal de esta investigación a partir de la propuesta de políticas con sus respectivos procedimientos para una mejor orientación al momento de implementar estos controles.

Para poder tener un diagnóstico lo más certero posible en cuanto a los vacíos en la Administración de Inventario de las Empresas, se pasaron cuarenta y un (41) encuestas a diferentes empresas que se dedicaran a la comercialización de calzado, estas representaban una muestra de todas las comercializadoras de calzado de la zona metropolitana del país en la cual se enmarcaron preguntas tomando en cuenta los componentes de Administración de Riesgos Empresariales, el cual es nuestra base de implementación.

Esta investigación dio como resultado diferentes deficiencias en la Administración de Inventarios de las Empresas, así como fortalezas que a su vez pueden ser mejoradas, entre estas deficiencias se encuentra, la más común, la que a pesar de haber escuchado hablar de la Administración de Riesgos Empresariales, en ninguna de las entidades lo aplican, como política, sin embargo en muchas pudo observarse que cumplen e implementan aunque sea un componente de la Administración de Riesgos Empresariales empíricamente.

Como propuesta a esta y otras debilidades encontradas en esta investigación se propone, un sistema para la administración más efectiva del inventario para las medianas empresas que se dedican a la comercialización de calzado, que incluye políticas para la salida, administración y salida del Inventario, con sus procedimientos, y también formalidades como la presentación de dicho sistema, Introducción, Objetivos, Alcance del sistema, para que el usuario entienda y aplique con mayor facilidad dicho material y realizar de forma más rápida y efectiva su trabajo, beneficiando también a la empresa, ya que con mayores y mejores controles se reducen los riesgos en la administración de los inventarios.

## INTRODUCCION

La buena administración de los inventarios es un eje primordial para que las empresas comerciales logren obtener sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; por lo cual la administración de estos debe de ser primordial dentro de las empresas comercializadoras de calzado del área metropolitana de San Salvador; y es debido a esto que el objetivo primordial de realizar la presente investigación es proponer un sistema para la Administración del Inventario basado en la Administración del Riesgo Empresarial para las medianas empresas dedicadas a la comercializadoras de calzado.

En la actualidad el control interno a tomado mucha importancia en las empresas por los fraudes y errores que amenazan continuamente a dichas entidades, a partir del nacimiento de COSO (5 Componentes), el cuál con el tiempo evolucionó a COSO Administración de Riesgos Empresariales (8 Componentes), lo que le ha dado una nueva visión a lo que es el control interno por lo cual usando estas nuevas técnicas de control interno con las técnicas de administración de inventarios se espera lograr una herramienta que logre una efectiva administración de los inventarios de las empresas comercializadoras de calzado de la zona metropolitana de San Salvador.

Para iniciar con el proceso de propuesta del sistema de control interno, se toma de referencia la base técnica y legal vigente y aplicable al Inventario presentada como sustentación teórica, en el Capitulo I, haciendo relevancia en aquellos aspectos que originan la necesidad de establecer un efectivo y eficiente control en las operaciones que realiza una empresa comercial.

Para conocer de manera específica el problema en estudio, se elaboraron encuestas que sirvieron para identificar las debilidades y fortalezas que poseen las empresas con respecto a la administración del inventario, elaborar un diagnostico de los resultados mostrados a través de éstas y por medio de este diagnostico se pudo concluir cuales son los vacíos existentes en el control actual.



En el Capítulo II, se presenta el planteamiento y desarrollo del caso práctico elaborado como una propuesta de sistema de control interno para la administración del inventario.

Se realizó una investigación de campo en la cual se tabularon los resultados obtenidos y se realizó un sistema de control interno como propuesta que incluye políticas para el ingreso, administración y salida del Inventario así como sus respectivos procedimientos e instrumentos para su apropiada aplicación.

Posteriormente, en el Capítulo III se presentan las conclusiones más importantes obtenidas de todo el proceso de investigación y son el resultado de la utilización de la base técnica y legal aplicable al Inventario y utilizada para la presentación de la propuesta del Sistema de Control Interno basado en la Administración del Riesgo Empresarial para la Administración del Inventario de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de calzado.

Finalmente se presenta la parte de los anexos del trabajo de investigación en los cuales se detallan algunos aspectos que se han considerado como explicación o profundización al trabajo presentado en los capítulos. Presentando en primer lugar la parte de la metodología utilizada, que incluye el tipo de investigación realizado, el problema observado, el objetivo de realizar la investigación, la utilidad social de la misma, las unidades de análisis tomadas como referencia para efectuar el estudio, las técnicas utilizadas para la recolección y presentación de resultados, las encuestas realizadas, a partir de lo que se deduce el diagnóstico y principales conclusiones. Después se detallan los instrumentos que se deben utilizar para desarrollar los procedimientos propuestos a partir de las políticas del ingreso, administración y salida del Inventario.

## **CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL**

### **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO ERM EN ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO, MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO”**

#### **1.1 Control Interno. Definición**

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Los sistemas de control interno de una empresa son aquellos que nos permiten evaluar los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, para saber si se ha obtenido lo que se predeterminó y corregir, mejorar y formular nuevos planes para mejorar los existentes.

#### **El Control Interno y las Empresas**

Conforme mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo; pero cuando se trata de empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, los administradores pierden el control y es en este caso que se hace necesario un sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente; y aunque así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuánto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesaria se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

## **1.2 Evolución histórica de COSO A COSO Administración de Riesgos Empresariales**

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión.

Administración de riesgos empresariales nace ante la necesidad del apetito de riesgo que tienen los inversionistas, donde COSO 5 componentes ya no satisface sus necesidades. Por su parte Administración de riesgos empresariales se puede decir que es una extensión mejorada de COSO 5 componentes, ya que a medida que se acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo.

La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos "grupos de interés". Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar que cantidad de incertidumbre está la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos "grupos de interés". Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la

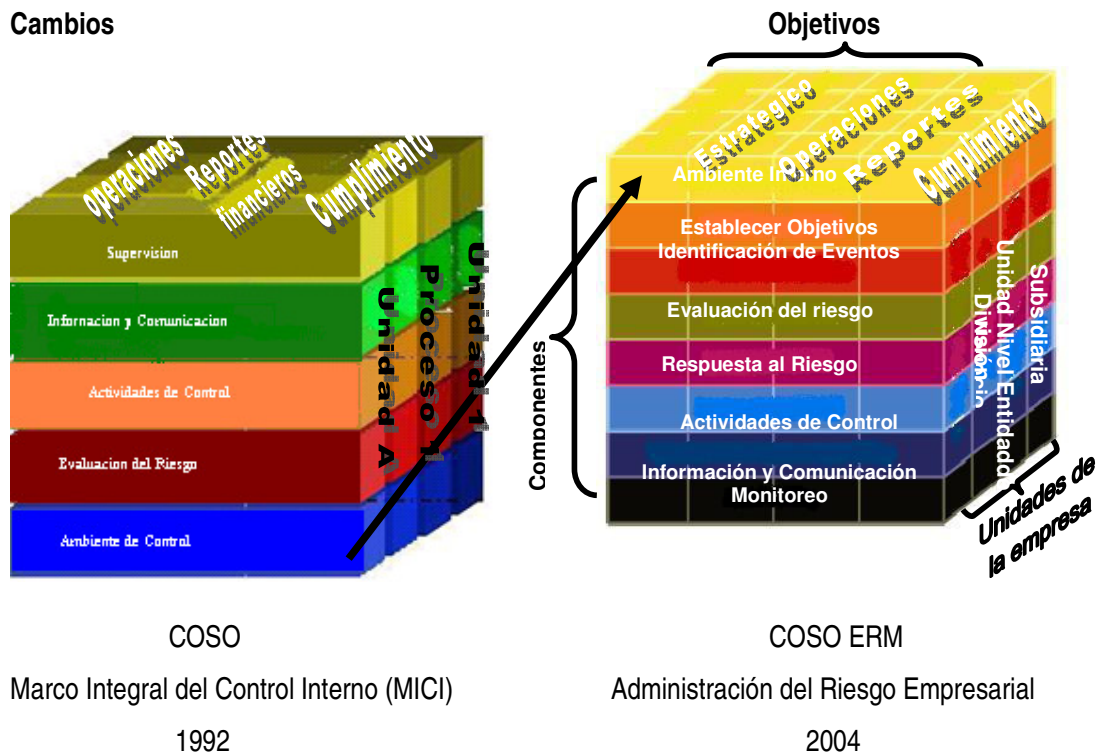
incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

### 1.3 Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que son lo que una entidad quiere lograr, y los componentes de la administración de riesgos empresariales, que representan lo que se necesita para lograrlos. La relación se describe en una matriz tridimensional, en la forma de un cubo.

Las cuatro categorías de objetivos – estrategia, operaciones, presentación de reportes, y cumplimiento se representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. La descripción facilita centrarse en la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento de una entidad, o por categoría de objetivos, componentes, unidad de la entidad, o cualquier subconjunto.

#### Cambios



#### 1.4 Componentes de la administración de riesgos empresariales

La administración de riesgos empresariales consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un emprendimiento y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

- **Ambiente interno.** El ambiente interno comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cuál operan.
- **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La administración del Riesgo Empresarial asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.
- **Identificación de eventos.** Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.
- **Valoración del riesgo.** Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
- **Respuesta al riesgo.** La administración selecciona las respuestas al riesgo: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

- **Actividades de control.** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
- **Información y comunicación.** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.
- **Monitoreo.** Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas, o ambas.

La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

### **Efectividad**

Determinar si la administración de riesgos empresariales de una entidad es 'efectiva' constituye un juicio que resulta de una valoración respecto de si los ocho componentes están presentes y funcionan de manera efectiva. Por lo tanto, los componentes también constituyen el criterio para la efectiva administración de la administración de riesgos empresariales. Para que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada tienen que no existir debilidades materiales, y las necesidades de riesgo tienen que encontrarse dentro del apetito que por el riesgo tiene la entidad.

Cuando se determina que la administración de riesgos empresariales es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, la junta de directores y la administración tienen seguridad razonable de que entienden la extensión en la cual se están logrando los objetivos estratégicos y de operaciones de la entidad, y que la presentación de reportes de la entidad es confiable y se está cumpliendo con las leyes y regulaciones que son aplicables.

Los ocho componentes no funcionarán de manera idéntica en todas las entidades. Por ejemplo, la aplicación en las entidades de tamaño pequeño y mediano puede ser menos

formal y menos estructurada. Sin embargo, aún así las entidades pequeñas pueden tener efectiva administración de riesgos del emprendimiento, en la medida en que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada.

### **Limitaciones**

Si bien la administración de riesgos empresariales provee beneficios importantes, existen limitaciones. Además de los factores que se discuten arriba, surgen limitaciones a causa de las realidades de que en la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos, las decisiones sobre cómo responder al riesgo y cómo establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados, pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas humanas tales como errores o equivocaciones simples, los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de pasar por encima de las decisiones de la administración de riesgos empresariales. Esas limitaciones imposibilitan que una junta y la administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

### **Abarca el control interno**

Esta estructura conceptual de administración de riesgos empresariales abarca el control interno, dando origen a una conceptualización y a una herramienta más robusta para la administración. El control interno se define y describe en *Internal Control – Integrated Framework*. Dado que esa estructura conceptual ha pasado la prueba del tiempo y es la base para las reglas, regulaciones y leyes existentes, ese documento continúa siendo la definición de y la estructura conceptual para el control interno. Si bien solamente algunas partes del texto de *Internal Control – Integrated Framework* se reproducen en esta estructura conceptual, la totalidad de esa estructura conceptual está incorporada por referencia dentro de esta.

### **Roles y responsabilidades**

Cada quién en una entidad tiene alguna responsabilidad por la administración de riesgos del emprendimiento. La última instancia responsable es el director ejecutivo jefe y por lo tanto debe asumir la supervisión. Los otros administradores apoyan la filosofía de administración

de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento con su apetito por el riesgo, y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera consistente con las tolerancias por el riesgo. Un ejecutivo de riesgos, un ejecutivo financiero, el auditor interno y otros usualmente tienen responsabilidades clave de apoyo. Otro personal de la entidad es responsable por la ejecución de la administración de riesgos empresariales de acuerdo con las directivas y protocolos que se establecen. La junta de directores provee supervisión importante para la administración de riesgos empresariales es por la efectividad de, ni hacen parte de, la administración de riesgos del emprendimiento.

## **1.5 Administración de Inventarios**

### **Conceptos**

#### **Inventarios son activos:**

- (a) mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.<sup>1</sup>

#### **1.5.1 Importancia de los Inventarios**

Los inventarios tienen como función el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. Por ejemplo en el comercio los inventarios de productos son indispensables para el desenvolvimiento diario de las actividades cotidianas de la empresa. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta y la compra de artículos.

#### **1.5.2 Finalidad de la Administración de Inventarios**

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

1. Minimización de la inversión en inventarios; el inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demanda de los

---

<sup>1</sup> Sección 13 NIIF para las PYMES, párrafo 13.1



clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

2. Afrontando la demanda; si la finalidad de la administración de inventario fuera sólo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incurrirá en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

### **Importancia de la Administración Inventarios**

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción. Además permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no sólo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima. Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al

precio mas bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, por que los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

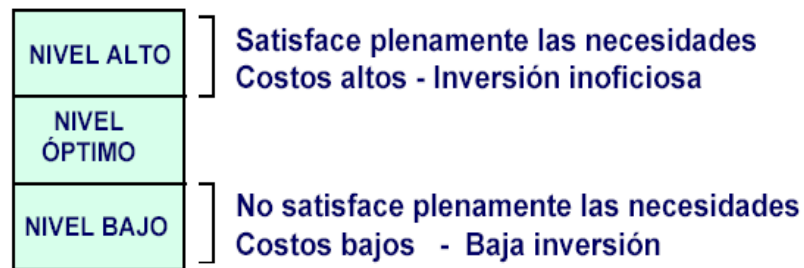
En conclusión la meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel optimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en que punto se podrían minimizar estos costos.

La administración de inventarios tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos: Maximizar el servicio al cliente, maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción, y minimizar la inversión en inventarios.

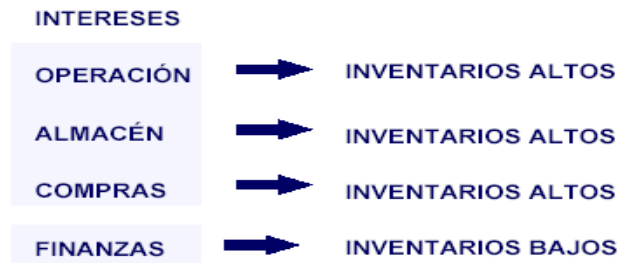
Una política eficiente de inventarios es aquella que planea el nivel óptimo de la inversión en inventarios y mediante el control se asegura de que los niveles óptimos si se cumplen.

**Nivel óptimo de Inventario:**

Es aquel nivel que permite satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión.



Existen diferentes áreas dentro de la empresa que tienen necesidades diferentes en cuanto al nivel de inventarios:



Al momento de fijar una política de inventarios en cuanto a su nivel óptimo, la empresa tendrá que tener en cuenta diversos factores:

1. Ritmo de los consumos: a través de la experiencia determinar cómo es el consumo de artículos durante el año:
  - Lineales: la producción se comporta siempre de la misma manera.
  - Estacionales: hay periodos donde la producción es baja y periodos donde es alta.
  - Combinados: la empresa tiene líneas de producción que se comportan de manera lineal, pero a la vez, cuenta con líneas de producción estacionales.
  - Impredecibles: la producción no se puede planear, pues depende de factores externos no controlables.
2. Capacidad de compras: Suficiencia de capital para financiar las compras.
3. Carácter perecedero de los artículos: La duración de los productos es fundamental para determinar el tiempo máximo que puede permanecer el inventario en bodega.
4. Tiempo de respuesta del proveedor; abastecimiento instantáneo: Justo a Tiempo, Abastecimiento demorado: Niveles altos

5. Instalaciones de almacenamiento: Dependiendo de la capacidad de las bodegas, se podrá mantener más o menos unidades en inventario. Alternativas: alquiler de bodegas, pactos con proveedores para suministros periódicos.
6. Suficiencia de capital para financiar el inventario: Mantener el inventario produce un costo. Si la rotación es alta el costo de oportunidad es bajo, si la rotación es baja el costo de oportunidad es alto.
7. Costos asociados a mantener el inventario: manejo, seguros, depreciación, arriendos
8. Protección contra posible escasez del producto, contra demanda intempestiva, contra aumentos de precios.
9. Riesgos incluidos en los inventarios; como disminución de precios, deterioro de los productos, pérdidas accidentales y robos, falta de demanda.

### **1.6 Funciones del Sistema de Administración de Inventarios**

Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción, hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales de este sistema son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, y contabilidad. Seguidamente se define cada una de estas funciones:

- **PLANEAMIENTO DE COMPRAS:** Es el conjunto de planes sistematizados y encaminados a dirigir las compras dentro de la empresa. Dicho planeamiento responde a las siguientes preguntas:

**¿Qué comprar?** Calidad respecto de las necesidades - sustitutos de los productos utilizados comparando los precios y teniendo en cuenta la calidad.

**¿En qué cantidad?** Según las necesidades, según la cantidad económica, según los descuentos y rebajas.

**¿Cómo?** Procedimiento de compra e importancia monetaria - política de compra. Según la importancia del valor monetario de las compras se procede a: Investigación verbal, investigación escrita, convocatoria de ofertas por invitación, convocatoria pública de ofertas.

**¿Cuándo?** Según necesidades de consumidores - necesidades de producción.

**¿A quién?** Elección de proveedores - interpretaciones comerciales - comprar, fabricar o rentar.

Luego de prever los saldos de los materiales existentes en los almacenes, al comienzo de cada período se calculan los requerimientos que serán indispensables en cada mes del año, a fin de cubrir las necesidades de fabricación o de prestación de servicios, y mantener las existencias en los niveles de stock de seguridad. La base para planear la producción (venta), y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas.

Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

También existen actividades derivadas de los planes de compras como son el estudio permanente del mercado de oferta, o sea análisis de proveedores y productos actuales y potenciales; la formulación de pronósticos y presupuestos de necesidades en función de los consumos previstos; fijación de parámetros para optimizar las decisiones de compras (lotes óptimos, puntos máximos y mínimos de pedido); el mantenimiento de registros de existencia (sistema de información de los niveles de stock); y el control de calidad de bienes comprados o servicios adquiridos.

Otro de los aspectos relevantes en el proceso de planeación de las compras es la búsqueda, evaluación y selección de proveedores, la cual debe realizarse continuamente a fin de tener siempre la mayor cantidad de posibilidades, mejores precios y condiciones de compra. Para contactarse con proveedores puede recurrirse a revistas especializadas, páginas doradas, a catálogos, a las cámaras de fabricantes, a exposiciones, a búsquedas por Internet, etc.

Se definen los posibles proveedores evaluando los precios y condiciones de pago; plazos de entrega; capacidad técnica y real de producción; calidad de los productos; controles de calidad que aplican; permanencia en el mercado; fiabilidad; posibilidades futuras de evolución; formas de contratación; líneas de productos que manejan; posibilidades de asociación; situación económico-financiera de los mismos; todo con el fin de seleccionar a aquellos proveedores que mejor respondan a las necesidades de abastecimiento de mercaderías. El proceso que se sigue comúnmente es cuando compras realiza pedidos de cotizaciones a los proveedores que se encuentren en condiciones de cumplir con las especificaciones estipuladas, luego se elige a uno en función de las cotizaciones presentadas y se emite la orden de compra para sellar el compromiso entre las partes.

- **COMPRA:**

La función de compras, consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna de los productos. El proceso de gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. El conjunto de actividades destacadas en el proceso de gestión de compras son:

- Detección de la necesidad;
- Solicitud y análisis de alternativas de compras;
- Negociación con los proveedores;
- Colocación de órdenes de compra (documento que inicia el procedimiento administrativo de compras, al adjudicar a un proveedor dicha operación);
- Seguimiento y activación de órdenes de compra. Se refiere al proceso por el cual, una vez emitida la orden de compra, se sigue la producción y entrega del producto o servicio adquirido a fin de que cumpla con los requisitos de calidad y tiempos

Se reconocen como condiciones ventajosas para la compra: el precio de compra; el plazo de pago; el plazo de entrega; el servicio de posventa que realiza el proveedor al comprador (reposición rápida de piezas defectuosas, servicio técnico garantizado, asesoramiento); la calidad obtenida en lo que se compra; la estabilidad de ese proveedor como tal.

La eficacia de la gestión de compras se medirá en función de el control de gastos y costos que permita ahorrar recursos financieros a la empresa; el manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de las ventas esperadas para un período y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado.

La compra se inicia a partir de los requerimientos de los distintos sectores de la empresa y, en algunos casos, se formaliza con un documento escrito. El responsable de la gestión de compras realiza compulsas de precios y selecciona la proveedor al cual se decide comprar. Envía faxes, e-mails o llama por teléfono y recibe cotizaciones, por general, por escrito. Luego genera la orden de compra para notificar al proveedor que se le ha adjudicado la compra y además para notificar a las otras áreas de la empresa que tienen que tomar conocimiento. El proceso continua con la recepción de lo adquirido y de la factura para emitir el pago

- **RECEPCIÓN:**

La recepción es la preparación de las demás actividades de almacenamiento. Si no recibimos apropiadamente la mercadería, será difícil manipularla apropiadamente durante el acomodo, almacenamiento, preparación y despacho. Si permitimos el ingreso de entregas dañadas o incorrectas, probablemente despacharemos por la puerta producto dañado o incorrecto.<sup>2</sup>

La *recepción* es el conjunto de las actividades consistentes en:

- La aceptación de los artículos recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.
- La elaboración de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación de los artículos.
- La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otras dependencias de la compañía que los pudieran necesitar. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

---

<sup>2</sup> Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Capítulo 4: Principios de recepción y acomodo pag. 114

Cuando tenemos más tiempo para preparar un producto para su despacho es al momento de su recepción. Una vez recibido el pedido, existe poco tiempo, muy valioso, para cualquier preparación adicional del producto previo a su despacho.

- **ALMACENAJE Y REGISTRO DE LA MERCADERIA:** El *almacenamiento o almacenaje* es guardar físicamente la mercancía a la espera de su demanda. El método de almacenamiento depende del tamaño y de la cantidad de artículos en inventario y de las características de manejo del producto o su empaque. Los artículos para la venta disponibles, pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente:
  - Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correctas.
  - Facilitar el almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.
  - Extracción de artículos contra la presentación de autorizaciones de salida para las sucursales.

Posteriormente a la recepción del producto, es necesario realizar el acomodo de la mercadería recibida en bodega; si se dejan actuar a voluntad, la mayoría de los operarios de acomodo naturalmente escogen sitios de acomodo que sean mas fáciles de ubicar, que estén mas cerca del piso, mas cerca de su amigo, mas cerca de la sala de descanso, utilizado cualquier criterio excepto donde realmente debería realizarse el acomodo para poder maximizar la densidad de almacenamiento y la productividad operativa. El sistema de administración de almacenes (WMS, por sus siglas en ingles) debería dirigirse a los operarios de acomodo a ubicar cada tarima o caja en la ubicación que mejor aproveche el sitio y el volumen, que asegure buena rotación del producto y que maximice la productividad del reabastecimiento.<sup>3</sup>

De forma simultánea al proceso de almacenamiento de la mercadería recibida en bodega, se debe proceder a codificar cada caja de zapato de acuerdo al estilo, talla y color recibido. Este proceso puede llevarse a cabo auxiliándose acertadamente de la tecnología de identificación automática; o lo que es comúnmente conocido como códigos de barra y lectores de códigos de barra. Un sistema de código de barra incluye simbología para representar una

---

<sup>3</sup> Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Capítulo 4: Principios de recepción y acomodo pag. 118 - 120



serie de caracteres alfanuméricos, lectores de códigos de barra para interpretar la simbología del código de barra e impresores de códigos de barras para imprimir el código de barras en etiquetas, cajas y/o documentos de preparación/despacho de manera confiable y precisa.

- **EMBALAJE Y DESPACHO (SALIDA):**

Con respecto a la salida de los Inventarios, este se refiere al control de estos al salir de la bodega si hay formularios especiales para la salida como órdenes de salida, por medio de la facturación, como se manejan las devoluciones a proveedores, la salida de muestras, etc.

La ventaja de esperar hasta después de la preparación para realizar estas funciones es que permite mayor flexibilidad a la hora de disponer del inventario físico. Cada artículo individual está disponible para ser utilizado en cualquiera de las configuraciones de empaque hasta el momento mismo en que se vaya a necesitar. El precio está actualizado al momento de la venta. La marcación de precios en el momento de la fabricación o del recibo en el almacén inevitablemente implicará tener que remarcar conforme cambien los precios mientras el producto permanece en inventario.

El embalaje y despacho podrían incluir las siguientes tareas: Verificar que estén completos los pedidos, empacar la mercancía en un recipiente apropiado para su despacho, preparar los documentos de despacho, incluyendo la lista de empaque, la etiqueta con la dirección y el conocimiento de embarque, pesar los envíos para determinar el costo del embarque, acumular pedidos por transportista saliente, cargar camiones (en muchos casos esto es responsabilidad del transportista)

Muchos de los principios de recepción de artículos se aplican a la inversa en el despacho, incluyendo la carga directa a los camiones de transporte de la mercadería, la notificación anticipada de despacho (prerrecepcion) y la espera en los estantes. A estos agregamos las siguientes prácticas en la definición de la actividad de despacho:

- Optimización de recipientes de carga; *se deben seleccionar unidades de manejo que sean eficientes en cuanto a costo y espacio*, ya que el impacto del diseño y la selección de los recipientes a lo largo de toda la cadena de abastecimiento es una de las áreas que más se descuidan cuando se trata de aumentar la eficiencia logística. Los recipientes deben proteger, asegurar e identificar la mercancía que

contienen. Además deben poderse estibar y acomodar fácilmente; colapsarse cuando están vacíos; manejarse cómodamente; calzar juntos naturalmente con otros recipientes, facilitar los medios para darles seguimiento, reutilizables y/o retornables.

- Carga de contenedores y aprovechamiento de los espacios vacíos; es necesario desarrollar planes para cargar los contenedores a fin de aprovechar al máximo el cubillaje y la utilización del peso en cada contenedor, balancear la carga dentro del contenedor y organizar el producto de un modo que se facilite la descarga. Para amortiguar y llenar los espacios vacíos en el transporte de la carga y reducir el movimiento y el daño de los productos en tránsito se deben utilizar materiales que no sean dañinos para el medio ambiente. Un ejemplo es la bolsa de aire reciclable y reutilizable usada como amortiguamiento en las cajas de pedido de Shiseido, la almohadilla de espuma de estereofon que son las figuritas de poliestireno.
- Verificación de talla, color, estilo; se debe conocer la cantidad de pedido a despachar con el fin de planificar las descargas. Se debe verificar la talla, estilo y color de los diferentes pares de zapato a despachar, para identificar cualquier error de aislamiento o empaque antes de cargar el producto.
- Carga directa automatizada; se debe eliminar la espera en el despacho y cargar directamente los furgones salientes. Para facilitar la carga directa de las tarimas al camión saliente, se pueden usar carretillas y montacargas de contrapeso como vehículos de alistamiento y carga, permitiendo la eliminación de etapa de espera <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Capítulo 9: Embalaje y despacho. pag. 247-253.

## **1.7 Base Técnica Aplicable al Inventario**

### **1.7.1 NIIF para Pequeñas y Medianas entidades (pymes)**

La norma técnica que se nos aplica al área de inventarios es la sección 13 de la NIFF pymes, la cual nos habla acerca de la medición de los inventarios, el costo de los inventarios, lo que comprenderá los costos de adquisición de los inventarios, los métodos de valuación de los inventarios entre otros.

### **1.7.2 NORMA INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NUEVA REDACCIÓN)**

- Norma Internacional de Auditoría 300 (Nueva Redacción) “Planeación de una Auditoría de Estados Financieros”
- “Norma Internacional de Auditoría 315 Entendimiento de la Entidad y su entorno Y Evaluación de los riesgos de Representación Errónea de Importancia Relativa”.
- “Norma Internacional de Auditoría 330 Procedimientos del Auditor en Respuesta a los Riesgos Evaluados.

## **1.8 Base Legal aplicable a los Inventarios**

Las Leyes aplicables son el Código Tributario y su reglamento:

### **1.8.1 Código Tributario**

#### **Inventarios**

Artículo 142.- Los sujetos pasivos cuyas operaciones consisten en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.

#### **Métodos de Valuación de Inventarios**

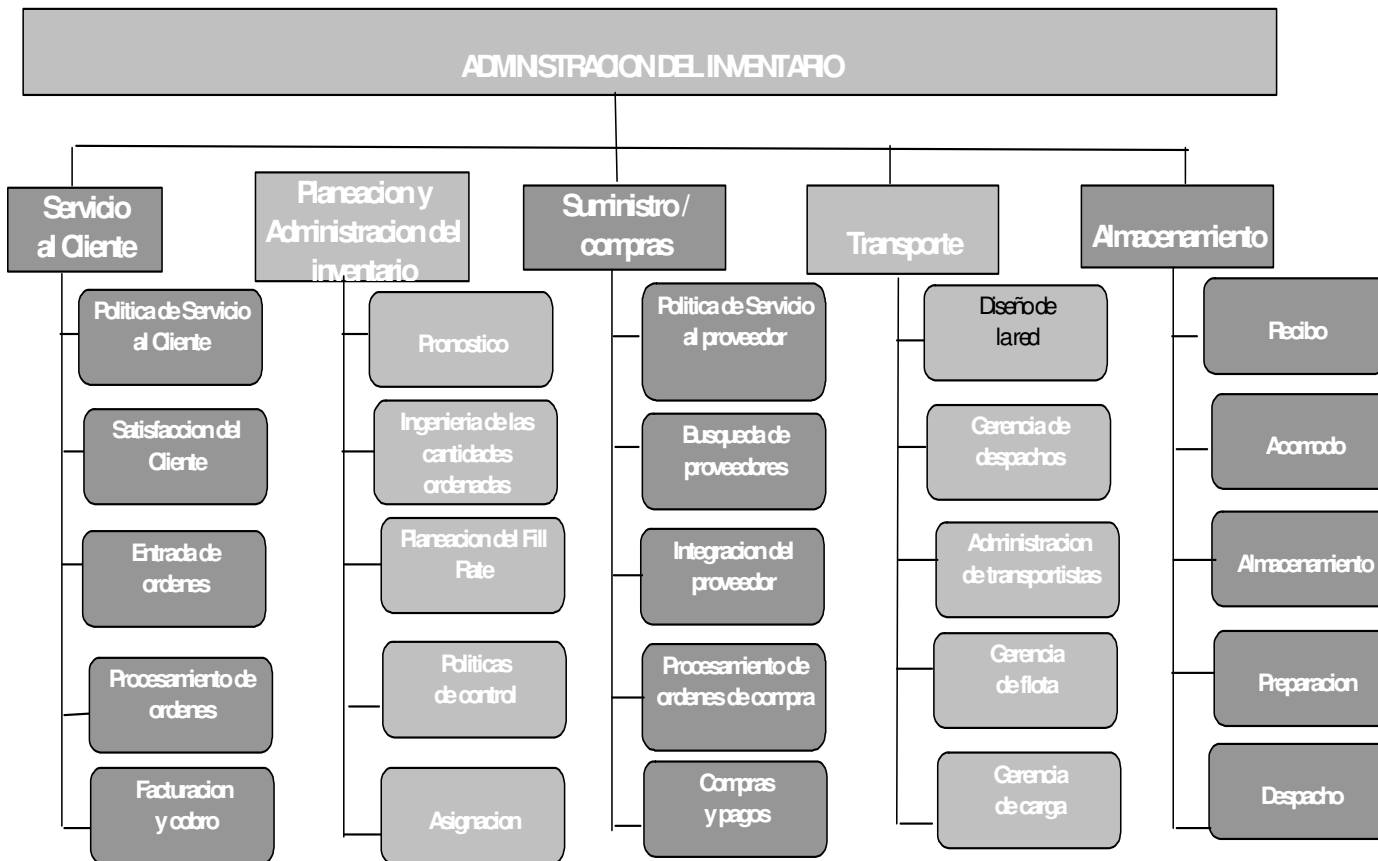
Artículo 143.- El valor para efectos tributarios de los bienes se consignará en el inventario utilizando cualquiera de los siguientes métodos:

Costo de adquisición: O sea el valor principal aumentado en todos los gastos necesarios hasta que los géneros estén en el domicilio del comprador, tales como fletes, seguros, derechos de importación y todos los desembolsos que técnicamente son imputables al costo de las mercaderías: Costo según última compra, Costo promedio por aligación directa, Costo promedia, Primeras Entradas Primera Salidas.

### **1.8.2 Reglamento del Código Tributario:**

#### **Registro de Control de Inventarios**

Artículo 81.- Los contribuyentes obligados a llevar Registro de Control de Inventarios a que se refiere el artículo 142 del Código Tributario, registrarán las mercancías, incluidas las materias primas, los productos semi-elaborados, las materias auxiliares y complementos que el empresario adquiera para desarrollar su actividad, por cuenta propia o de terceros, transfiera o traslade a cualquier título o condición ya sea en el ejercicio de su explotación industrial o comercial, tanto para su enajenación posterior, como para su consumo, asimismo cuando éstas sean retiradas o desafectadas incluidos los casos debidos a causa fortuita o fuerza mayor y por causas inherentes al tipo de operaciones que se desarrolla.



Actividades del proceso de almacenamiento de mercadería

### 1.9 Aplicación de COSO Administración de Riesgos Empresariales al proceso de Administración del Inventario de calzado

Macro procesos	Procesos	Actividad	Sub-Actividad	Objetivo	Riesgo	Respuesta al riesgo	Instrumento/ Actividades de control
Planeación	Plan de Compra	Estudios de Mercado	Tendencias históricas de los productos, proveedores y Análisis de Publicidad y Mercadeo	Elaborar presupuestos de compras en base a las tendencias historicas de productos, proveedores, así como de la publicidad	Que ocurran circunstancias especiales y no se tomen en cuenta y no tener herramientas que puedan medir el impacto de la publicidad en la venta.	Replantear la forma de analisis historicos y ver los factores externos que pueden afectar a este para hacer las correcciones adecuadas, elaborar un estudio que pueda medir el impacto que tiene la publicidad en la venta	Comparativo de Presupuestos realizados contra ejecuciones de compra, para ver la variación entre estos y qué tanto los presupuestos se apegan a la realidad
		Bodegaje y Almacenaje	Analizar la capacidad y condiciones de las Bodegas de Sucursales y Central	Considerar la capacidad y condiciones de todas las bodegas	Que no se tenga la suficiente capacidad en bodega para suplir las sucursales o en bodegas de sucursales para suplir la demanda hasta la entrada de nuevos pedidos o bien, que éstas no cuenten con las condiciones adecuadas para que el producto se mantenga en buen estado y se deteriore.	Administrar de forma eficiente la distribución de la capacidad de la bodega y procurar optimas condiciones para el resguardo de la calidad del calzado	
		Presupuesto de Compra	Elaboración de Presupuesto de Compra	Disponer de informacion que se aproxime a las necesidades reales de la empresa	Realizar un Presupuesto alejado de la realidad y que para la elaboración de estos no se tomen en cuenta otras variables tales como apertura o cierres de Sucursales	Hacer la Correcciones necesarias al presupusesto de compras al analizar el primer trimestre	

<b>Compra</b>	Compra de Mercadería	Pedidos de Mercadería	Elaboración y emisión de órdenes de compra en la que se le asigna un número correlativo	Disponer del producto en el momento apropiado	Que no se tomen en cuenta las proyecciones de compra o que no haya una base técnica para realizar las compras	Tomar en cuenta las proyecciones de compra para futuros pedidos	Realizar pedidos en base a formato correctamente autorizado
<b>Recepción, almacenaje y registro de la mercadería</b>	Recepción de mercadería	Revisión contra orden de compra	Inspección de cantidad y calidad en los paquetes recibidos contra la orden de compra y luego informar al área administrativa para que proceda a liquidar el pago a los proveedores, y archivar la documentación correspondiente.	Asegurarse de que el pedido sea igual a lo que se está recibiendo y además llevar un control adecuado respecto a los pagos realizados para evitar posibles reclamos.	Que no se cumpla la orden de revisar el pedido y después resulten diferencias o no se revise la calidad y cuando el producto salga al mercado haya daño de imagen de la empresa o que exista pérdida en la documentación de respaldo de los pagos realizados	Realizar devoluciones de Producto no pedido y solicitar que se envíe lo que se dejó de recibir de la orden de compra	Muestra de Inventario, y revisar la calidad, cantidad, talla, color, contra órdenes de pedido, cotejo de órdenes de compra contra créditos fiscales y facturas canceladas.
		Revisión de Calidad	Revisar si el producto Cumple Con la Calidad esperada	Que el producto sea de muy de la calidad pactada	Que no se revise la calidad y cuando este salga al mercado haya daño de imagen de la empresa	Realizar reclamo a los proveedores por la calidad del producto	
	Almacenaje de Mercadería	Ordenar el calzado de forma lógica (de acuerdo al tipo)	Separarlos por línea a la que pertenecen (casual, deportivo, infantil, damas)	Tener un mejor control para la ubicación correcta de los productos y al momento de despachar los pedidos no se pierda mucho tiempo	Ubicarlos en estantes equivocados y al buscar el producto no se encuentre o tarde tiempo en identificar su ubicación. Ubicarlos en un lugar donde puedan sufrir deterioro.	Procurar que toda la bodega este ordenada de acuerdo a las características especiales del producto	Toma de Inventario general, ver si el producto está donde le corresponde, si las cantidades físicas son iguales al kardex
	Codificación	Posteriormente se registran en el sistema actualizando el inventario	Emisión a través del sistema de los códigos de barra para cada tipo de calzado y colocación de las viñetas a los mismos.	Disponer de información actualizada que respalde las existencias en bodega y permita un control adecuado en las mismas.	Errores en la codificación o asignación de los códigos y causen diferencias en el Kardex	Llevar a cabo una supervisión regular del proceso de codificación del calzado de acuerdo a lo establecido por la empresa	Elaboración de códigos de barra que identifiquen las características distintivas de cada estilo

Salida	Despacho de los pedidos y transferencia de la mercadería desde la matriz hacia las bodegas de las sucursales o directamente a los clientes	Verificar en el sistema que controla las existencias la disponibilidad del producto y su ubicación en la bodega	Identificar la disponibilidad y ubicación del producto en bodega según el pedido	Entregar el calzado solicitado según el pedido del cliente en cuanto a talla, color y estilo	Agotamiento o escasez del tipo de calzado solicitado	Solicitar transferencia de calzado entre sucursales o dependiendo del volumen del pedido efectuar compras de emergencia.	Muestras selectivas del calzado despachado y confrontar con las facturas o créditos fiscales cancelados
	Descargo en el sistema	Selección y toma del producto solicitado y descargo en el sistema	Empaquetar el pedido	Llevar a cabo el proceso de salida de la mercadería bajo el control adecuado.	Confusión o errores en el descargo de la mercadería a través del sistema	Realizar las devoluciones por reclamos y deducir responsabilidades por pares de distinto color o tallas. Contar con personal idóneo	Supervisión adecuada y oportuna
		Facturación	Revisar que el producto que se está despachando sea igual al facturado	Asegurarse que el producto que se factura sea el que se lleve el cliente	Que no se revise el producto y hayan reclamos posteriores por no ser el producto facturado	Supervisión periódica del proceso de facturación	Muestreo de inventario
		Extracción de calzado para muestras	Elaborar una orden de salida y chequear contra ellas la salida de muestras	Llevar un registro de las muestras que se sacan de la bodega	Que se deje de lado la política de realizar una orden de salida y genere diferencias o pérdidas de la mercadería.	Revisión periódica del proceso de salida de muestras	Muestreo de inventario
		Devoluciones a Proveedores	Elaboración de Ordenes de Devolución y verificar que lo que sale sea lo que está en la orden de devolución	Conocer cual producto se está devolviendo y la razón de la devolución	Que no se elabore ningún documento para la devolución	Revisión periódica del proceso de devolución a proveedores.	Muestreo de inventario



## CAPITULO II: DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

# **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO ERM EN ADMINISTRACION DE INVENTARIO, MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALZADO”**

Tomando en consideración que la totalidad de empresas encuestadas no poseen un sistema de control interno basado en la Administración de Riesgo Empresarial; se proponen las siguientes políticas y sus correspondientes procedimientos, a fin de promover su implantación y puesta en práctica en el área de Administración de Inventario para las medianas empresas comercializadoras de calzado.

## **PRESENTACION SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Para lograr una administración eficiente del inventario en las empresas comercializadoras de calzado, en respuesta a la demanda de dichos artículos; y proponer un sistema que se adecue a las necesidades de control para la dirección de estas empresas se presenta el siguiente documento, a fin de proporcionar las políticas, procedimientos y criterios de acción pertinentes que permitan tomar las decisiones mas acertadas para el control del inventario.

El manual descrito contiene la descripción detallada de los procedimientos, lo que permite contar con una guía práctica y sencilla de las actividades inherentes al proceso correspondiente.

Este instrumento proporciona a la casa matriz y a las sucursales una herramienta idónea para mejorar la eficiencia en el movimiento de insumos y alcanzar los propósitos establecidos en los programas.

Este documento, se caracteriza por ser dinámico por tal motivo, se encuentra sujeto a las disposiciones que emita la administración de las empresas que lo adopten como herramienta de control y coadyuven a mejorar el proceso para el control de inventarios.

## INTRODUCCION

El presente documento, establece las políticas que deben cumplir el Departamento de Inventarios (área de bodegas, y Compras) para llevar el control del calzado con que cuenta la empresa para la venta y el material de empaque que utiliza.

Las disposiciones contenidas en el presente sistema son de carácter obligatorio y su ejecución serán evaluadas por el jefe del área periódicamente

El documento esta dirigido a Gerente de Compras, Encargados de Compras, Encargados de Bodegas, Jefes de inventarios, personal general de Compras, bodega e inventarios y otro que intervenga en la administración de estos.

El presente sistema tiene como propósito fundamental, servir como elemento de apoyo y de consulta sobre la Administración y Control de las bodegas de inventarios de calzado.

## **OBJETIVOS**

Establecer criterios que promuevan el uso eficiente, eficaz y transparente de los inventarios que permitan una adecuada administración de estos, bajo criterios de racionalidad, economía, simplificación y modernización administrativa.

Establecer un instrumento de control que permita lograr o mejorar la eficiencia en el proceso de registro y control de los inventarios de calzado en la casa matriz y en cada una de las sucursales, a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en este proceso; además de mantener el registro y documentación oportuna y suficiente de los movimientos que se realicen durante el proceso.

## **ALCANCE DEL SISTEMA**

El Control de los Inventarios contempla una serie de disposiciones que incluyen desde la planeación de la compra, recepción de insumos por la casa matriz, pasando por el registro, acomodo, salvaguarda, conservación y despacho a las unidades en una primera etapa, como la recepción, registro, acomodo, salvaguarda, conservación y despacho a las sucursales existentes.

El presente sistema contiene una serie de disposiciones que permitirán a las áreas operativas del proceso conocer las tareas y responsabilidades a su cargo, tales como el manejo físico del calzado, la emisión de la información correcta, oportuna y confiable que deben proporcionar las áreas respectivas para la adecuada toma de decisiones. Se contempla a su vez, la necesidad de establecer una coordinación estrecha entre las áreas participantes para efecto de conciliación, de movimientos y manejo de información homogénea y veraz.

Las disposiciones contenidas en este sistema son de aplicación obligatoria, por lo que las áreas operativas del proceso deberán observarlas en la ejecución de sus trabajos, sin embargo, los procedimientos pueden ser aplicados y ajustados de acuerdo a las necesidades de las propias áreas mientras se observen las políticas establecidas para ello, cuidando que las adecuaciones o adiciones estén siempre encaminadas al cumplimiento de los objetivos que marca el presente sistema.

## **2.1 Ingreso del Inventario**

### **Aspecto**

Asignación de código para cada línea de calzado.

### **Objetivo**

Elaborar un código por cada línea de calzado.

### **Riesgo**

Error en la asignación de código del calzado.

### **Política**

Para cada estilo de calzado crear un código individual que identifique la línea, proveedor, color y talla antes de que estos se ubiquen en las instalaciones de la bodega.

### **Procedimientos**

- Los primeros dos números asignados en el código corresponden a la línea por ejemplo: para niño 11, para mujer 12, para hombre 13, para producto en consignación 15. Después se le agregarán de dos a cuatro letras que serán el código del proveedor por ejemplo José Enrique Baños Ochoa para el producto de niño sería 11JB, posteriormente se le agrega el código del estilo del calzado, continuando con un guión y un número de dos dígitos para cada color, y por último se le agrega un guión y la talla. Por ejemplo un par de calzado para niño del proveedor anterior cuyo estilo sea 260, color negro, talla 30 su código quedaría: 11 que es la línea, JB que es el código del Proveedor, 260 que sería el estilo, 01 que sería el código para el color negro y 30 que sería la talla, entonces sería 11JB260-01-30.
  
- Para la ubicación del calzado en la bodega se debe realizar de la siguiente manera primero se le asignará un estante para cada proveedor y luego se distribuirá por línea (niño, mujer, hombre) y por último se ubicará el calzado en consignación, esto generará una búsqueda más efectiva de los diferentes estilos de calzado.

- El código lo deberá elaborar el encargado de compras y éste se lo enviará por medio electrónico (correo) u otro medio una semana antes de que ingrese el calzado al encargado de bodega. (anexo 1)

### **Aspecto**

Recepción de la mercadería junto con los documentos de respaldo que justifican la compra realizada.

### **Objetivo**

Llevar un registro individual de cada uno de los productos que ingresen a bodega.

### **Riesgo**

Ingresar calzado u otros artículos sin los documentos de respaldo que justifiquen la posesión por parte de la empresa.

### **Política**

Todos los artículos que ingresan a bodega deben estar amparados por un documento que justifique su ingreso.

### **Procedimientos**

Los tipos de documentos que se deben utilizar para el ingreso de mercadería a las bodegas serán:

- Ordenes de Compra (Ver Anexo 2)
- Comprobantes de Crédito Fiscal
- Por medio de Retaceos (Ver Anexo 3)
- Notas de Crédito de Ventas
- Notas de Débito de Compras
- Notas de Remisión (Ver Anexo 4)
- Ordenes de Traslado (Ver Anexo 5)
- Ordenes de Reclamo (Ver Anexo 6)

Los documentos anteriores deben venir detallados para ser recepcionados en bodega de acuerdo a su código ya establecido.

- El calzado u otro tipo de material recibido deberá ser correctamente revisado, antes de aprobar su ingreso a la bodega; inspeccionando si no trae algún defecto, color y talla distinto al solicitado y cerciorándose que lo que entra es igual al documento de ingreso; además el encargado de bodega será el responsable de otorgar la validez del ingreso por medio de su firma, si no es él quien recibe también tiene que ir la firma de la persona que recibió el producto y la fecha en que lo recibió.
  
- El personal de bodega asignado deberá ingresar en el sistema los productos después de la recepción.

## **2.2 Administración del Inventario**

### **Aspecto**

Ingresar en el sistema de control de las existencias, el calzado recibido.

### **Objetivo**

Tener un adecuado control de los ingresos y existencias del calzado.

### **Riesgo**

Errores durante el ingreso del calzado en el sistema.

### **Política**

Para el adecuado control de las existencias, se deberá contar con sistemas informáticos que permitan la consulta en tiempo real de las entradas, salidas y existencias, así como la utilización de códigos de barras u otros medios electrónicos similares como parte del sistema



de información para administrar el calzado, si no se tuviera se realizará mediante hoja de calculo de EXCEL u otro tipo de hoja de cálculo o en su defecto manualmente.

### **Procedimientos**

- Dar ingreso del calzado en el sistema (Ver anexo 8) (programa de kardex, hoja de Excel o manual), después de revisada la mercadería (tres días máximo).
- La persona encargada de procesar la información en el sistema deberá cuadrar la cantidad de pares recepcionados su costo total contra el documento de ingreso.
- Después de procesar la información quien la proceso le pondrá en el documento su nombre, fecha, firma y sello de procesado si lo tuviera al documento.
- Si es alguien diferente al encargado de bodega quien procesa la información de ingreso, el encargado de bodega deberá revisar o en su defecto asignar a otra persona para la revisión de los ingresos.

### **Aspecto**

Confrontación de saldos de Kardex con las existencias físicas reales. (Toma física/ conteo de mercadería)

### **Objetivo**

Efectuar una verificación periódica y adecuada de saldos de kardex con inventario físico.

### **Riesgo**

Errores en los datos que refleja el sistema de control del inventario, que no puedan descubrirse a no ser por la toma de inventarios físicos.

### **Política**

Se deberá realizar el inventario del calzado en las bodegas de forma mensual, trimestral, semestral, etc. Dependiendo del periodo en que se haya efectuado anteriormente y sea determinado para proporcionar seguridad a la administración de la empresa que los saldos en Kardex corresponden al inventario en existencia.

## Procedimientos

- Se actualiza la información en el sistema: Se verifica que las ventas, traslados y recepciones de mercadería estén: aplicadas, anuladas o procesadas según sea el caso.
- Se imprime el reporte para la toma física del inventario: Luego se procede a imprimir el listado por línea de calzado: Deportivo, Casual, Infantil, el cual refleja: código, descripción, cantidad (saldo) y una columna para anotar el resultado de la toma física del conteo.
- Toma física del Inventario: Se forman cuatro grupos, uno por cada rubro (línea: 11 niño, 12 mujer, 13 hombre, 15 consignación); primero se cuenta la mercadería ubicada en la sala de ventas, luego se continúa con la mercadería ubicada en la bodega de cada sucursal, se toma en cuenta también la mercadería en estado no apto para la venta (averías); así como la encontrada en sistema de Apartado (si lo aplica).

Se abrirán todas las cajas para verificar que se encuentren las cantidades correctas de producto dentro de ellas.

Si se encuentra un producto que no esté reflejado en el listado, se procederá por anotar el código y su descripción en el pie de la hoja o en un lugar visible dentro de la misma.

- Verificación de datos: Al terminar el conteo físico, se coteja la información del sistema, con el mercadería encontrada físicamente; se verifican las diferencias (faltantes o excesos de mercadería) y se vuelve a contar aquellos productos que arrojan diferencias, y se buscará en todos los lugares posibles en que pueda estar, antes de tomarla como faltante o excedente de mercadería real.
- Se determina el Faltante Real: Cuando se determina el faltante real, se procede a elaborar una Nota de Remisión, detallando todos los productos que hicieron falta en el conteo, dirigida a Oficina Central; para que posteriormente se proceda con la facturación y el cobro respectivo de la mercadería (Ver Anexo 9).

- Levantamiento y firma del Acta de Inventario: Para concluir, se procede con la firma del Acta del Levantamiento físico de Inventario, la cual será firmada por todas las personas que formaron parte de la toma física, para dejar por escrito la fecha, hora y lugar del acto (Ver Anexo 10) .
- Ajustes de Inventario: Por ultimo, se procede a realizar los ajustes del Inventario, originados por los Cruces de mercadería, los cuales son normalmente por talla, estilo o color. Estos ajustes se realizarán en el Departamento de cómputo, el día posterior, para que queden registrados en la base Central del sistema, enviándole una copia del ajuste al Jefe de Sucursal.

### **Aspecto**

Verificación de saldos de kardex por medio de muestras de inventario.

### **Objetivo**

Validar los reportes del sistema de control del inventario a través de la toma de muestras de inventario físico.

### **Riesgo**

Propensión de errores o apropiación indebida del calzado depositado en bodega.

### **Política**

Se realizarán muestras de inventarios mensuales para confrontar contra los saldos del Kardex.

### **Procedimientos**

- Las muestras de inventarios se realizarán cualquier día del mes en el formulario proporcionado por la administración y sin previo aviso. (Anexo 11).
- Estas muestras de inventarios la realizará auditoria interna o en su defecto alguien distinto a quien toma los inventarios periódicamente. Esta persona será designada por la administración.
- Se escogerán de dos a seis proveedores y de una a dos líneas.

- El procedimiento para la toma física de muestras de inventario será igual al practicado a la totalidad del inventario depositado en las bodegas. De igual forma la determinación del faltante o sobrante real y los ajustes finales a las muestras de inventario se deben realizar como las practicadas normalmente al inventario total.

### **Aspecto**

Validación de procedimientos de toma de inventarios.

### **Objetivo**

Cerciorarse de la veracidad de los datos resultantes del inventario físico practicado.

### **Riesgo**

Errores o inconsistencias mostradas en los resultados de los inventarios físicos practicados.

### **Política**

Auditoria Externa debe hacer revisión de los inventarios físicos practicados, por lo menos una vez al año.

### **Procedimientos**

- Se contratará una persona externa o en su caso alguien que no haya participado en la toma de inventarios anteriores.
- Esta persona debe poseer experiencia en toma de inventarios.
- Acompañará al encargado de la toma de inventarios.
- Observará como se realizan los inventarios.
- Como se resuelven las diferencias de éstos.
- A final debe entregar un reporte con las observaciones generales a la toma de inventario, y si hubiesen algún tipo de observación especial también debe agregarla (Anexo xxxxxxx ).
- Este reporte se le entregará a la gerencia administrativa.

**Aspecto**

Verificación de actividades administrativas y de control por parte de auditoría interna en el área de bodega.

**Objetivo**

Asegurar la correcta administración y control en el área de bodega, a través de la verificación del proceso de gestión y control en dicha área.

**Riesgo**

Pasar por alto diversos tipos de errores en la realización de actividades cotidianas en la bodega.

**Política**

Auditoría interna debe realizar inspecciones periódicas en el área de bodega, a fin de asegurar el correcto apego a las disposiciones de control y administración en ésta área.

**Procedimientos**

- Auditoría interna realizará visitas cada trimestre a las bodegas.
- Se revisará el orden de los zapatos, que estén de acuerdo a Línea, Proveedor, Estilo, Color y Talla.
- Que la bodega tenga condiciones adecuadas para el resguardo de los productos
- Que el producto no esté en el suelo y que no hayan cajas dañadas o en mal estado.
- Mediante estas revisiones, el departamento de auditoría vigilará el aprovechamiento adecuado de los espacios destinados a almacenamiento, así como la acumulación de bienes no útiles y/o desechos de los mismos.
- Después de revisar todo eso el auditor levantará un reporte de las observaciones que haya encontrado (Anexo xxxxxx).
- El reporte de observaciones se debe tomar en cuenta para la siguiente visita para ver si ya fueron superadas.

**Aspecto**

Cumplimiento de leyes tributarias relacionadas con el control de inventarios

### **Objetivo**

Asegurar el cumplimiento de leyes tributarias relacionadas con el control de inventarios.

### **Riesgo**

Caer en inconvenientes por el inadecuado incumplimiento de las leyes tributarias aplicables al control de inventarios.

### **Política**

La empresa debe asegurar el adecuado cumplimiento de leyes tributarias relacionadas con el control de inventarios.

### **Procedimientos**

En lo que respecta el Código Tributario en el Art. 142 es que los sujetos pasivos están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su movimiento, así como también la descripción detallada de las características de los bienes.

Las empresas de calzado para darle cumplimiento al Código Tributario su kardex deben de cumplir con las siguientes características:

- La empresa debe asignarle un código único a cada artículo para diferenciarlo de cualquier otro.
- Describir en forma breve las características de cada artículo.
- Agrupación de los bienes por sus diferentes marcas, estilos y tallas.
- Registro de las compras, traslados de entradas y salidas de bodega, ventas y devoluciones.
- Revelar claramente la cantidad de unidades que existe en cada artículo.
- Indicar el precio de venta con su respectivo I.V.A.

### **Aspecto**

Realización de Reporte Mensual de Productos Menos Vendidos

### **Objetivo**

Conocer a través de reportes periódicos los estilos de calzado menos vendidos para tomarlos en consideración para las ventas de remate, oferta, los presupuestos de compra, etc.

### **Riesgo**

Permitir el deterioro, obsolescencia o cambios en la moda debido a la acumulación de estilos de calzado sin mayor movimiento, así como volver a realizar pedidos de calzado que no generen un buen nivel de rotación.

### **Política**

Elaborar reportes acerca de los estilos de calzado que presenten menor movimiento como medidas de alerta en los niveles de ingresos y consideración en las compras futuras de mercadería.

### **Procedimientos**

- El encargado de bodega realizará reporte de productos con menos movimiento cada mes (Anexo 12 )
- De acuerdo a las salidas por ventas o traslado de calzado a sucursales listará una cantidad de productos de menor o ningún movimiento.
- El encargado de Bodega enviará estos reportes al encargado de compras y ventas con algunas recomendaciones.
- El encargado de ventas considerará las medidas a tomar con respecto a este inventario.
- Se tomarán los reportes que manda el encargado de bodega y se realizará un comparativo del reporte de inventarios enviado por bodegas y el nuevo saldo de ese inventario un mes después de recibidos estos por el encargado de ventas, se analizarán las decisiones que se tomaron en la gerencia de ventas para ver si han funcionado.
- Si no se ven resultados se mandará un escrito al gerente de ventas para que de una explicación por escrito.

### **Aspecto**

## Elaboración de Reporte Mensual de Productos Más Vendidos

### **Objetivo**

Conocer a través de reportes periódicos los estilos de calzado más vendidos para tomarlos en consideración por el encargado de compra, etc.

### **Riesgo**

No considerar los estilos de calzado mas vendidos en las compras a realizar, posibilitando disminuir la demanda.

### **Política**

Se deben elaborar reportes acerca de los estilos de calzado que presenten mayor movimiento.

### **Procedimientos**

- Cada 15 días se enviará al encargado de compras un reporte de los productos más vendidos (Anexo 12).
- El cual llevará fecha de entrega y fecha de recibido.
- El reporte será firmado por el encargado de bodega.
- Los encargados de las bodegas realizará un pre-pedido de acuerdo a las necesidades que ellos tengan, con énfasis en el reporte de productos mas vendidos.
- El encargado de compras verá en que medida es necesario hacer estos pedidos.

### **Aspecto**

Mejoramiento de la comunicación entre las diferentes áreas relacionadas al inventario

### **Objetivo**

Promover una comunicación constante y oportuna entre las áreas que tengan relación con el inventario de calzado.



**Riesgo**

No conocer diferentes tipos de opinión en relación a la mejora de los procesos de administración y control del inventario, o indicadores de mala administración en esta área.

**Política**

Realizar reuniones trimestrales con el personal involucrado con la administración de los inventarios para definir nuevos lineamientos, cambio o modificaciones en política y/o procedimientos.

**Procedimientos**

- La reunión será entre los 15 últimos días de mes.
- Iniciando a las 8:00 a.m. en punto.
- Se leerá la agenda para esa reunión.
- Se les pedirá que si tienen alguna aportación para el mejoramiento de algunos procesos lo exponga.
- Se les dará a conocer, resultados generales de errores de toma de inventarios más comunes y otra información general.
- Si hay cambios en políticas, políticas nuevas y/o cambios o nuevos procedimientos se darán a conocer.
- Al final de la reunión se firmará un cuadro de asistencia.

**Aspecto**

Mejoramiento de la eficiencia y eficacia en el área de inventarios.

**Objetivo**

Promover eficiencia y eficacia en los diferentes procesos involucrados al área de inventarios.

**Riesgo**

Mala asignación de responsabilidades en el personal encargado de dirigir las actividades relacionadas a la administración del inventario.

### **Política**

Revisión de errores recurrentes encontrados en las diferentes tomas de inventarios.

### **Procedimientos**

- Se realizara una matriz de los errores encontrados en la toma de inventarios y en la toma de muestras de inventarios para comparar se existen errores repetitivos.
- Si existiesen errores repetitivos se mandara por escrito al responsable en un periodo no mayor a quince días después de realizada la matriz, para que explique la razón por la cual hasta el momento no se ha superado la deficiencia.
- Este escrito tendrá que ir firmado por el jefe de inventarios y los involucrados.
- Posteriormente se verificaran si estos han sido superados.

## **2.3 Salida del Inventario**

### **Aspecto**

Despacho de pedidos según solicitud del cliente.

### **Objetivo**

Entregar el pedido según la solicitud del cliente en cuanto a talla, color y estilo.

### **Riesgo**

Agotamiento o escasez del tipo de calzado solicitado.

### **Política**

A fin de efectuar el despacho de pedidos de acuerdo a la solicitud del cliente, la empresa deberá cerciorarse de poseer en existencia calzado que presente mayor movimiento o aquel que le permita satisfacer plena y oportunamente la demanda.

### **Procedimiento**

- Los responsables de las bodegas centrales y de las sucursales, deberán establecer un mecanismo de revisión del inventario de la bodega que les permita identificar los estilos de zapatos que reflejen mayor volumen de ventas y les permita satisfacer plena y oportunamente el pedido del cliente. Así mismo, conocer el inventario sin movimiento o aquel que reflejen movimiento lento, notificándolo a la administración para que se tomen medidas de recuperación como ventas de remate u oferta para liquidar dicho inventario (Ver formato de identificación de calzado Menos vendido/Mas vendido).
  
- En caso de escasez en la existencia del inventario de calzado solicitado por el cliente, auxiliarse del inventario poseído en las sucursales a través del requerimiento de transferencia, rotación o intercambio de estilos entre las sucursales y los almacenes centrales del calzado para realizar el despacho de la mercadería según el detalle de pedido del cliente (Ver formato de orden de traslado de inventario).
  
- Realizar pedidos de emergencia a los proveedores (solo en caso de considerar previamente el volumen del pedido y después de efectuar de forma adecuada todo el proceso de compra bajo las condiciones normales). Ver políticas y procedimientos referentes a compras de inventario.

### **Aspecto**

Descargo en el sistema de registro y control de la mercadería a despachar.

### **Objetivo**

Llevar a cabo el proceso de salida de la mercadería bajo el control adecuado y pertinente.

### **Riesgo**

Confusión o errores en el descargo de la mercadería a través del sistema.

### **Política**

Para realizar el despacho, se tiene que efectuar el descargo del inventario en el sistema automatizado que registra el control sobre las entradas y salidas; por medio de Kardex a fin de que se refleje en forma clara y precisa las existencias físicas reales.

### **Procedimiento**

- Selección y retiro de la bodega del estilo de calzado solicitado e inspección física de la talla, color y estilo según el pedido del cliente.
- Efectuar el descargo correspondiente del calzado al cual se el está dando salida por medio del sistema.
- Retiro del dispositivo de seguridad en caso de poseerlo.
- Entrega al cliente.

### **Aspecto**

Efectividad en el proceso de facturación de pedidos a despachar.

### **Objetivo**

Que el calzado que se factura sea el que se le está entregando al cliente.

### **Riesgo**

Que no se revise el producto a despachar y surjan reclamos posteriores por no ser el calzado facturado.

### **Política**

Después de efectuar el descargo en el sistema de registro y control, se deberá proceder a facturar el pedido del cliente.

### **Procedimiento**

Emitir el documento de control correspondiente que respalde la entrega del calzado al cliente, bien sea a través de factura, comprobante de crédito fiscal o cualquier otro tipo de documentación complementaria autorizada para tal efecto.

**Aspecto**

Retiro de muestras de calzado de la bodega.

**Objetivo**

Llevar un registro actualizado y adecuado de las muestras de calzado retirados de la bodega.

**Riesgo**

Dejar de lado la política de efectuar el registro sobre el control de las muestras retiradas de la bodega.

**Política**

Todos los retiros de muestras de calzado de la bodega se registrarán a través de documentos de control como ordenes de remisión u orden de traslado; a fin de respaldar la extracción efectuada.

**Procedimiento**

- Seleccionar los zapatos que servirán como muestras en los estantes de exhibición.
- Respalda el retiro de las muestras seleccionadas a través de una orden de remisión (Anexo 4), orden de traslado (Anexo 5) que ampare la extracción y retiro.

**Aspecto**

Devolución de mercadería dañada o en mal estado a proveedores.

**Objetivo**

No permitir el ingreso de mercadería dañada, o que no haya sido solicitada.

**Riesgo**

Contratiempos debidos a reclamos posteriores a los proveedores.

**Política**

Toda mercadería que se encuentre dañada o no haya sido solicitada será devuelta al proveedor.

## **Procedimientos**

- Después de revisar el contenido del pedido recibido, el calzado que resulte dañado o no se encuentre en la orden de compra se devolverá al proveedor.
  
- Si se trata de todo el pedido simplemente no se recibirá.
  
- Si es parte del pedido el que está dañado o parte de lo que están entregando no está en la orden de compra, se recibirá parcialmente y se elaborará un documento en original y copia en el que haga constar lo que no se está recibiendo y el motivo por el cual no se está recibiendo (Ver Anexo 7).
  
- Cuando el pedido sea entregado por empresas de courier y de la revisión resultasen diferencias con la orden de compra o calzado dañado, se pondrá en aparte y se le avisará al proveedor y al encargado de compras para que el proveedor retire lo más pronto posible esta mercadería y la sustituya por la que debe ser recibida, se elaborará un documento en original y copia en el que haga constar el detalle del calzado que no se está recibiendo y el motivo. (Ver Anexo 7).
  
- Cuando se trate de importación de calzado, y al ser revisados se encuentren dañados total o parcialmente, o presenten diferencias con lo que se solicitó, se le informará al encargado de compras y se elaborará un documento en original y copia en el que haga constar el motivo por el cual no se da por recibido la mercadería (Ver Anexo 10), para que se hagan las gestiones correspondientes. Este documento se le hará llegar por vía electrónica o vía impresa, si es electrónica debe solicitar correo de confirmación y si es impreso firma de recibido.

## **Aspecto**

Devolución a proveedores.

## **Objetivo**

Conocer cual producto se está devolviendo y las razones de la devolución.

**Riesgo**

No llevar un control sobre las devoluciones efectuadas a través de ningún documento de respaldo.

**Política**

Las devoluciones del calzado por reclamos a los proveedores se realizaran a través de órdenes de devolución.

**Procedimiento**

- Registrar a través de una orden de devolución (Orden de reclamo según Anexo 6, Hoja de control de rechazo de pedido según Anexo 7 o el formato de devolución o rechazo al proveedor Anexo 13) la mercadería devuelta a los proveedores.
- Cerciorarse de que la mercadería que se entrega al proveedor sea la registrada en la orden de devolución.

### **CAPITULO III: CONCLUSIONES IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

- En el trabajo de investigación presentado en los apartados anteriores, se pudo concluir que las empresas cuentan con controles básicos adaptados a sus necesidades para la toma y control de sus inventarios, sin embargo se dejan de lado otros factores que pueden influir en la toma de decisiones importantes referentes a los inventarios, las cuales pueden provocar riesgos de largo y corto plazo para la empresa, como lo son el sobre inventario, el almacenar e invertir en producto poco vendible, obsolescencia de inventarios, el dejar que personal no autorizado entre y salga de la bodega sin supervisión, lo que puede provocar daño e incluso la pérdida total o parcial de la mercadería, entre otros.
- Como respuesta a todas las inconsistencias que se pudieron detectar en esta investigación se propuso la aplicación de un sistema en el cual se pudiera dejar por escrito las políticas y procedimientos de actividades que se trataron de generalizar para que dicho sistema pudiera ser aplicable por cualquiera de las empresas que estuvieran en el rango delimitado en este estudio.



## BIBLIOGRAFÍA

- **Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, TÉCNICAS DE APLICACIÓN**, septiembre 2004 Committee of sponsoring organizations of the treadway Comission (COSO).
- **Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) – Julio 2009**. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Sección 13, paginas 81 a 85
- **Normas Internacionales de Auditoria y Servicios Relacionados, Edición 2007**, Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría (IAASB).
- **Logística de Almacenamiento y Manejo de Materiales de Clase Mundial**, Edward H. Frazelle – Grupo Editorial Norma, S.A., Ricardo Sojo Q. Edicion Peter Vjfalussy Farkas y María del Mar Ravassa Garcés.
- **Estadística para administración y economía**, David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams, 2004.
- **Recopilación de Leyes Tributarias**. Editorial Jurídica Salvadoreña, Editor: Lic. Ricardo Mendoza Orantes. 36ª. Edición – Actualizada con sus reformas.
- Villalta M. Cesiah Haydee, Mendoza Reyes Glenda Josefa, Navarro Rivas Julia E. Año 2003 **Lineamientos para la planeación de auditoria integral como una herramienta de auditoria interna en las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, específicamente en el área de inventario**, Trabajo de graduación para optar al cargo de Licenciado en Contaduría Pública.
- Sánchez Amaya Manuel Abrahán , Serrano Ramos Gloria M, González V. Josué, Año 2001, **Diseño del sistema de planeación y control de inventarios para la Asociación Cooperativa de Zapateros de Oriente (ACZO de R.L) de El Salvador**,

Trabajo de graduación para el optar al cargo de Licenciado en Administración de Empresas.

- Claudia Estela Amaya, Genara Antonia López Flores, Patricia Maritza Méndez Urbina, **Diagnóstico del sistema de control interno de la mediana empresa en el sector comercio**, trabajo de graduación para optar al cargo de Licenciado en Contaduría Pública.
- R. Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collado, Pilar B. Lucio. Segunda Edición. **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill, 2006.
- Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel; **Guía básica para elaborar trabajos de investigación**, Editorial e imprenta universitaria UES El Salvador, Primera edición mayo de 2008.
- Finney – Miller. **CURSO DE CONTABILIDAD INTERMEDIA I**. Tomos 3 y 4. Biblioteca de Contabilidad Superior. Teoría y Material de Práctica. Uteha – Noriega Editores. 1999
- Jonson, Robert W. **ADMINISTRACION FINANCIERA** – Capítulo Administración de Inventarios, 2007.
- Martínez, Rebeca, (rebecam@ve.ibm.com), **Trabajo de Inventario**, , Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Gil, Arianny, (avgilg@repsolypf.com), **Inventarios Resumen**;, Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- [www.gestopolis.com](http://www.gestopolis.com), **administración de Inventarios**, Andrea, Creado 08 de febrero de 2005.
- Finney – Miller. **CURSO DE CONTABILIDAD INTERMEDIA I**. Tomos 3 y 4. Biblioteca de Contabilidad Superior. Teoría y Material de Práctica. Uteha – Noriega Editores

## ANEXOS

A continuación se presenta la estructura de la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de investigación:

### **Tipo de investigación y estudio:**

La investigación sobre los procedimientos de control interno basados en Administración de Riesgos Empresariales para la administración del inventario se realizó utilizando el enfoque hipotético deductivo, es decir que se enfocó analizando de forma general aquellos aspectos que puedan influir en el desarrollo del problema a investigar hasta concluir en aspectos particulares que permitan formular las alternativas en cuanto a procedimientos de control interno.

La problemática investigada tuvo como fundamento principal diseñar procedimientos de control interno en base a Administración de Riesgos Empresariales para las empresas comerciales dedicadas a la compra/venta de calzado ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, específicamente en el área de administración de inventario.

### **Problema observado:**

¿En que medida la elaboración de un sistema de control interno con base al Sistema de Administración de Riesgos Empresariales para el área de administración de inventario contribuirá a mejorar el desempeño financiero y administrativo de las medianas empresas comercializadoras de calzado ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador?

### **Objetivo de la investigación:**

Proponer un sistema de control interno en base al Sistema de Administración de Riesgos Empresariales para el área de inventario que permitan mejorar la administración de los mismos en las medianas empresas dedicadas a la comercialización de calzado ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

### **Utilidad Social:**

Las medianas empresas dedicadas al sector comercio en El Salvador, carecen por lo general de un Sistema de Control Interno adecuado que permita asegurar el logro eficiente de sus objetivos; además debido a la relevancia de los inventarios en el éxito económico en las empresas comerciales, consideramos de vital importancia conocer sobre los aspectos relacionados con la administración de inventario, y sus métodos control. Al lograr una eficiente administración de inventarios las empresas podrán invertir mas, abrir mas sucursales lo cual generara una mayor creación de empleos y de esta forma contribuir a la economía del país.

El desarrollo del trabajo de investigación permitirá elaborar procedimientos de control interno en base a Sistema de Administración de Riesgos Empresariales para la administración de inventarios que servirá como una herramienta para la toma de decisiones de las empresas comerciales dedicadas a la venta de calzado; ya que les ayudará a lograr una mejor rotación de inventarios y les podrá resolver los problemas de sobre inventario, obsolescencia y pérdidas de ventas por no haber hecho los pedidos a tiempo y por medio de este sistema los recursos que no se destinen a este fin pueden ser invertidos en otras áreas para un mejor rendimiento de los resultados de las empresas. Consideramos que la investigación es factible ya que se tiene acceso a la información de ciertas empresas dedicadas a este rubro.

### **Unidades de Observación:**

Las unidades de análisis consideradas en la investigación son las empresas no listadas, clasificadas como medianas empresas ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador; dedicadas a la comercialización de calzado; a fin de analizar las deficiencias existentes en el control interno de las mismas y determinar los aspectos a incluir en los procedimientos elaborados.

### **Técnicas empleadas:**

El instrumento de investigación que se utilizó para la recolección de datos fué el cuestionario, utilizando preguntas abiertas y cerradas, éste instrumento se distribuyó en las empresas

comercializadoras de la zona metropolitana de San Salvador a los bodegueros de las mismas. Las técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

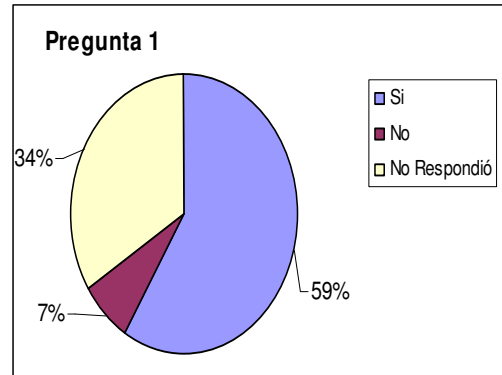
La sistematización bibliográfica: Se llevará a cabo una recolección de la información bibliográfica tanto técnica como legal, utilizando diferentes fuentes tanto primarias como secundarias.

## Encuestas y Tabulación de resultados:

### “ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ENCARGADO DE LA COMPRA DEL INVENTARIO”

**Pregunta N. 1** ¿La empresa posee un perfil definido para asignar los puestos en el personal del área de compras?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	58.54%
No	3	7.32%
No Respondió	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

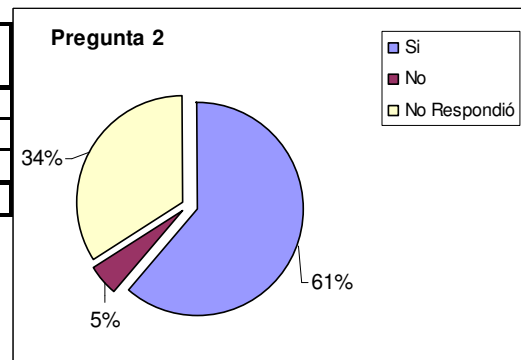


La mayoría de las empresas encuestadas tienen un perfil definido para la selección del personal asignado en el área de compras.

A partir de los resultados observados la mayoría de las empresas ponen cuidado en escoger personal, ya que estos deben de cumplir con los requisitos que ellos ponen para poder tener personal competente que mejor cumpla con las responsabilidades asignadas de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

**Pregunta N. 2** ¿Se verifica de forma periódica que el personal del área de compras cumpla con las expectativas de calidad en el manejo de las mismas?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	60.98%
No	2	4.88%
No Respondió	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

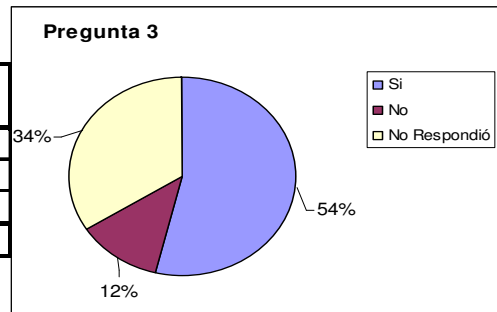


La mayoría de encuestados contestó que verifican que el personal de compras cumpla con las expectativas en el manejo de su área de trabajo.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que el personal encargado del área compras reciben alguna clase de supervisión con respecto a la calidad de trabajo que estos desempeñan.

**Pregunta N. 3** ¿Utiliza alguna medida que permita medir el logro de objetivos y estrategias para mejorar el proceso de compra; por ejemplo a través de la elaboración de presupuestos, verificación de la rotación del inventario por estilo de calzado y determinar el momento oportuno para realizar la compra de calzado?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	53.66%
No	5	12.20%
No Respondió	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

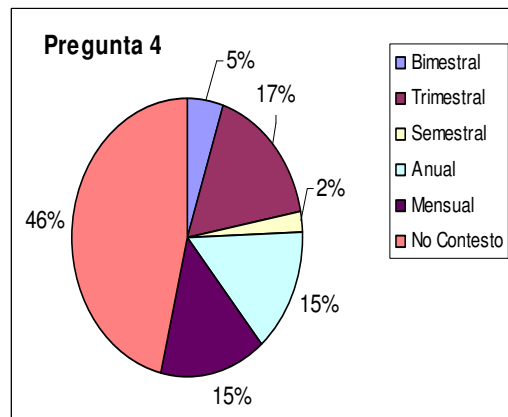


Más de la mitad de los encuestados respondieron que utilizan alguna herramienta para medir los objetivos de la compra de calzado.

En base a los resultados obtenidos se puede que de alguna manera ellos miden la capacidad para vender y la necesidad para comprar, para poder suplir la demanda sin sobre inventariarse.

**Pregunta N. 4** Si contesto si. ¿Cuál es el periodo que cubren éstos?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bimestral	2	4.88%
Trimestral	7	17.07%
Semestral	1	2.44%
Anual	6	14.63%
Mensual	6	14.63%
No Contesto	19	46.34%

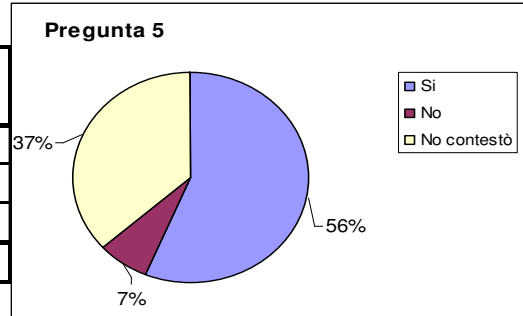


La mayoría de empresas tienen una herramienta que les cubre periodos desde 1 a doce meses para la compra de Calzado.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que las empresas tienen un buen control de sus necesidades de inventario ya que tienen herramientas para medir el desempeño de sus inventarios en periodos de 1 a 12 meses.

**Pregunta N. 5** En la elaboración de los presupuestos de compras, ¿se toman en cuenta aspectos como la capacidad y condiciones de las instalaciones de la bodega, apertura o cierre de sucursales, incremento de la demanda y otras que serán indispensables para su mejor aplicación?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	56.10%
No	3	7.32%
No contestò	15	36.59%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

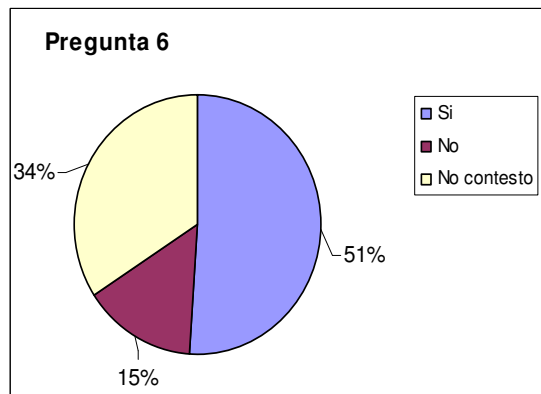


La mayoría de empresas toman en cuenta la capacidad de bodegaje, de sus sucursales y el posible incremento de la demanda al realizar los presupuestos de compra.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que las empresas tienen un buen control de sus necesidades de inventario ya que tienen herramientas para medir el desempeño de sus inventarios en periodos de 1 a 12 meses.

**Pregunta N. 6** ¿El sistema de control interno que utilizan está documentado y formulado en base a políticas y procedimientos?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	21	51.22%
No	6	14.63%
No contesto	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



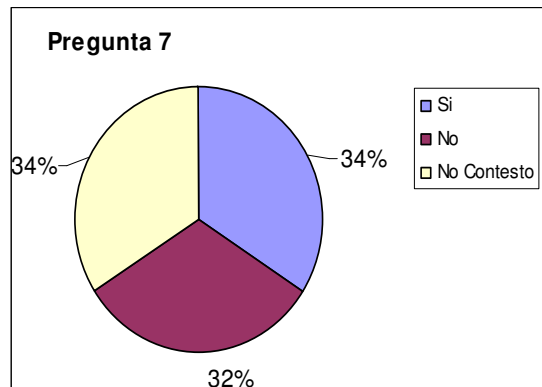


La mayoría de empresas tienen un sistema de control documentado y formulado en base a políticas.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que las empresas poseen un sistema de control que les ayuda a ser mas eficientes en la toma de decisiones respecto a las compras.

**Pregunta N. 7** ¿Tiene por escrito políticas y procedimientos referentes a compras?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	34.15%
No	13	31.71%
No Contesto	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

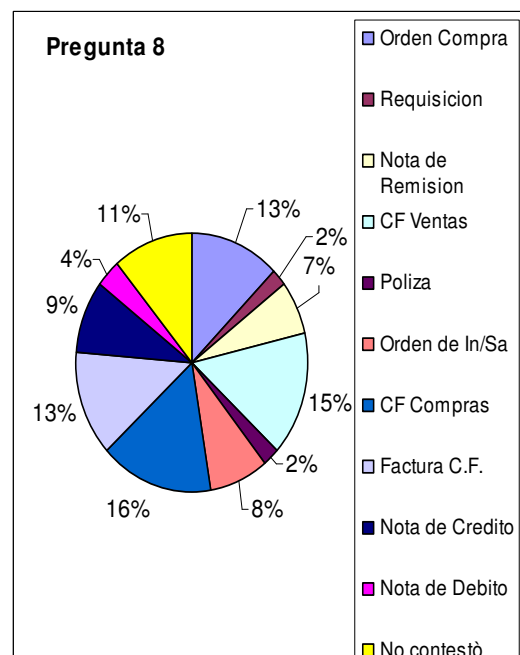


Un poco más de un tercio de las empresas tiene por escrito políticas y procedimientos referentes a las compras.

En base a los resultados obtenidos podemos decir que a pesar que las empresas tienen un sistema de control, las políticas y procedimientos no están documentadas.

**Pregunta N. 8** ¿Qué tipos de documentos utilizan para la compra, ingreso y salida de mercadería?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Orden Compra	17	12.59%
Requisicion	3	2.22%
Nota de Remision	9	6.67%
CF Ventas	21	15.56%
Poliza	3	2.22%
Orden de In/Sa	11	8.15%
CF Compras	21	15.56%
Factura C.F.	18	13.33%
Nota de Credito	12	8.89%
Nota de Debito	5	3.70%
No contestò	15	11.11%
<b>Totales</b>	<b>135</b>	<b>100.00%</b>

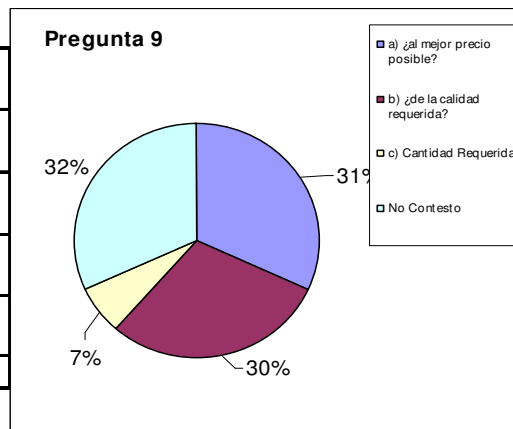


La mayoría de las empresas utilizan para el ingreso y salida de mercadería los documentos legales que exige hacienda.

En base a los resultados obtenidos podemos que sin pocas las empresas que utilizan un documento para la salida o ingreso de mercadería distinto a los exigidos por la ley.

**Pregunta N. 9** El sistema establecido asegura que las compras de calzado se realizan al

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) ¿al mejor precio posible?	14	31.82%
b) ¿de la calidad requerida?	13	29.55%
c) Cantidad Requerida	3	6.82%
No Contesto	14	31.82%
<b>Totales</b>	<b>44</b>	<b>100.00%</b>

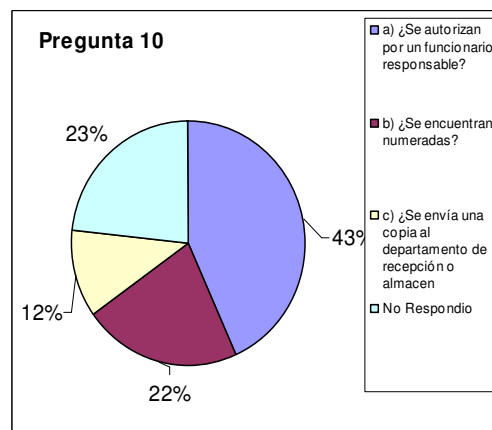


La mayoría de las empresas requieren para realizar sus compras que estas sean de acuerdo a un buen precio y que tengan buena calidad.

En base a los resultados obtenidos podemos decir que las empresas comercializadoras de calzado requieren para sus compras que el producto que se compre sea de buena calidad y tenga un buen precio por lo cual buscan realizar una buena gestión para realizar las compras.

**Pregunta N.10** Las órdenes de compra:

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) ¿Se autorizan por un funcionario responsable?	26	43.33%
b) ¿Se encuentran numeradas?	13	21.67%
c) ¿Se envía una copia al departamento de recepción o almacén	7	11.67%
No Respondio	14	
<b>Totales</b>	<b>60</b>	<b>76.67%</b>

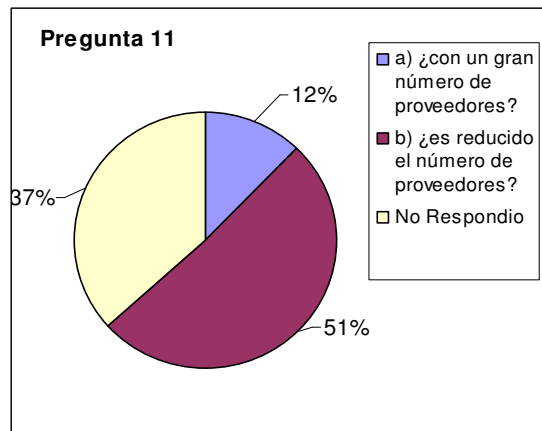


La mayoría de las empresas utilizan las órdenes de compra como un control para la compra de mercadería.

En base a los resultados obtenidos podemos decir que las empresas que son pocas las empresas que envían una copia de la orden de compra para el departamento de almacén antes de que el producto llegue.

**Pregunta N. 11** La empresa trata:

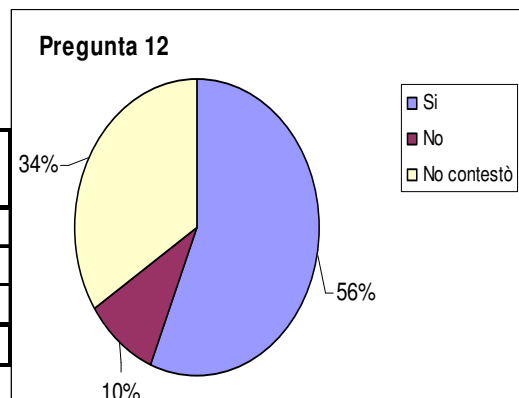
Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) ¿con un gran número de proveedores?	5	12.20%
b) ¿es reducido el número de proveedores?	21	51.22%
No Respondio	15	36.59%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



Gran parte de las empresas encuestadas trabajan con un número reducido de proveedores. Según los resultados obtenidos podemos decir que las empresas tienen muy bien definido los proveedores que los van a surtir de mercadería lo cual genera un buen manejo de los proveedores ya que estos son pocos.

**Pregunta N. 12** ¿Existe una centralización durante todo el proceso de compra o intervienen diferentes personas?

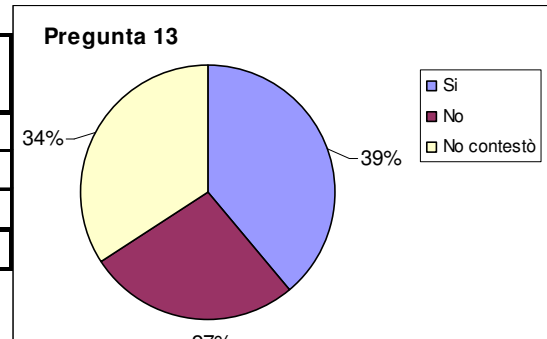
Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	56.10%
No	4	9.76%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



En la mayoría de las empresas encuestadas hay una centralización en el área de compras. Según los resultados obtenidos podemos decir que las empresas tienen una persona especializada en el área de compras ya que no en su mayoría no se dedican a otra función mas que la de compras esto puede dar origen a que se hagan compras mas efectivas.

**Pregunta N. 13** ¿Existen compras de emergencia que no sigan el procedimiento establecido?

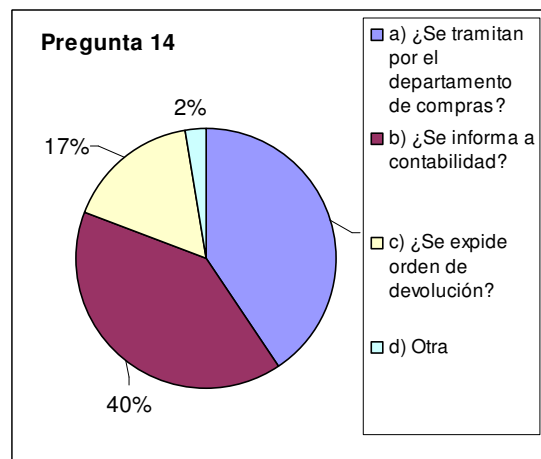
Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	39.02%
No	11	26.83%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



En un poco más de la tercera parte de las empresas existen compras de emergencia. Según los datos obtenidos podemos decir que las empresas utilizan en una buena medida el comprar mercadería que no estaba en su presupuesto mas que todo cuando un producto tiene una gran demanda y no se previo el moviendo que este iba a tener.

**Pregunta N. 14** En el caso de devoluciones de compras:

Respuesta	Absoluta	Relativa
a) ¿Se tramitan por el departamento de compras?	17	30.36%
b) ¿Se informa a contabilidad?	17	30.36%
c) ¿Se expide orden de devolución?	7	12.50%
d) Otra	1	1.79%
No Respodio	14	25.00%
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>100.00%</b>

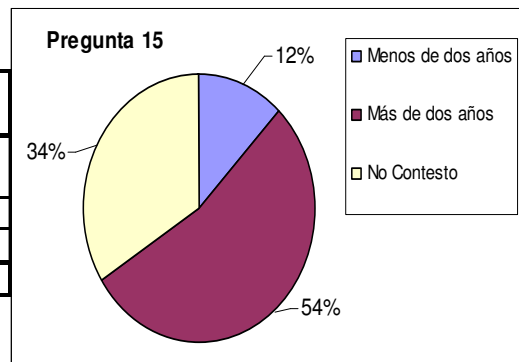


Un poco mas de la mitad de las empresas tramitan las devoluciones por compras y se les informa a contabilidad para su respectivo registro.

Según los datos obtenidos podemos decir que las empresas utilizan en una buena medida el comprar mercadería que no estaba en su presupuesto mas que todo cuando un producto tiene una gran demanda y no se previo el moviendo que este iba a tener.

**Pregunta N. 15** ¿Cuánto tiempo tiene de de estar en el área de compras?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de dos años	5	12.20%
Más de dos años	22	53.66%
No Contesto	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

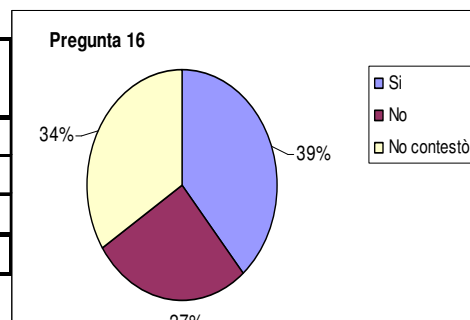


La mayoría de los encuestados tiene más de dos años de estar en el área de compras.

Según los datos obtenidos podemos decir que las empresas cuentan en el área de compras con personal que tiene una amplia experiencia en el ramo.

**Pregunta N. 16** ¿Además de las funciones que desarrolla en su cargo, está inmerso en alguna otra actividad administrativa?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	39.02%
No	11	26.83%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

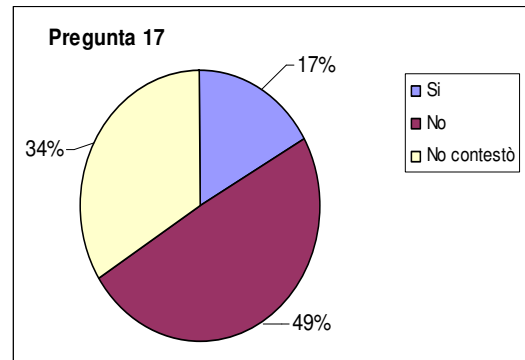


Una gran parte de los encuestados no esta inmerso en otra área distinta a la de compras.

De acuerdo a la información obtenida en las personas encargadas de esta área están especializadas ya que no están inmersas en otras áreas administrativas que les roben tiempo y concentración.

**Pregunta N. 17** ¿Conoce el sistema de control interno basado en el informe de Administración de Riesgos Empresariales?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	17.07%
No	20	48.78%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

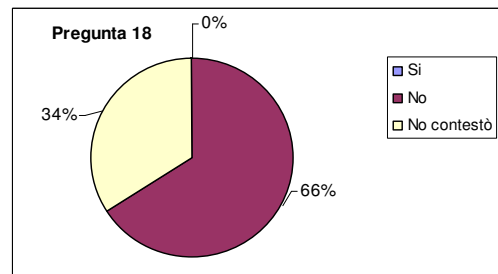


Muy pocos de los encuestados conoce el Sistema de Administración de Riesgos Empresariales.

De acuerdo a los datos obtenidos no hay muchas personas en el area de compras que conozcan el Sistema de Administración de Riesgos Empresariales para aplicarlo al área de compras.

**Pregunta N. 18** ¿Poseen un sistema de control interno para el inventario basado en Administración de Riesgos Empresariales?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si		0.00%
No	27	65.85%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

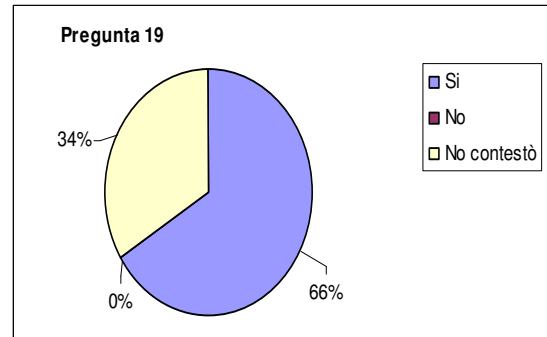


Ninguna de las empresas encuestadas aplica el sistema de Administración de Riesgos Empresariales para el área de compras.

De acuerdo a los datos obtenidos hay muy poca información de el sistema de Administración de Riesgos Empresariales ya que ninguna empresas lo tiene implementado por lo cual es muy importante buscar la forma de que estas sepan todas las bondades de este sistema.

**Pregunta N. 19** ¿Verifican periódicamente los productos que se compran a los proveedores y sus respectivos precios a fin de asegurar un mejor control interno contable?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	27	65.85%
No		0.00%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

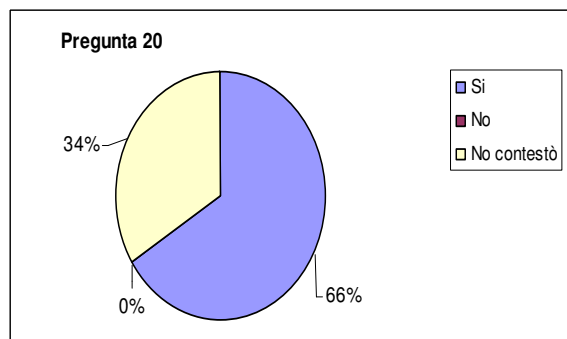


Ninguna de las empresas encuestadas aplica el sistema de Administración de Riesgos Empresariales para el área de compras.

De acuerdo a los datos obtenidos hay muy poca información de el sistema de Administración de Riesgos Empresariales ya que ninguna empresas lo tiene implementado por lo cual es muy importante buscar la forma de que estas sepan todas las bondades de este sistema.

**Pregunta N. 20** ¿Se controlan y registran oportunamente las devoluciones de producto? Y además ¿Se comprueba con documentación cualquier devolución o descuento por parte del proveedor?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	27	65.85%
No		0.00%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

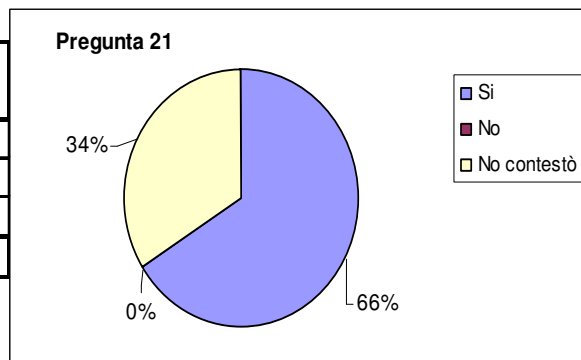


La mayoría de las empresas encuestadas controlan y registran las devoluciones de su producto

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de las empresas tiene un buen control de las devoluciones que realizan a sus proveedores ya que se tiene un control de las salidas de estos.

**Pregunta N. 21** ¿Se realizan los reclamos respectivos a los proveedores cuando se detectan diferencias en la mercadería comprada?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	27	65.85%
No		0.00%
No contestò	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

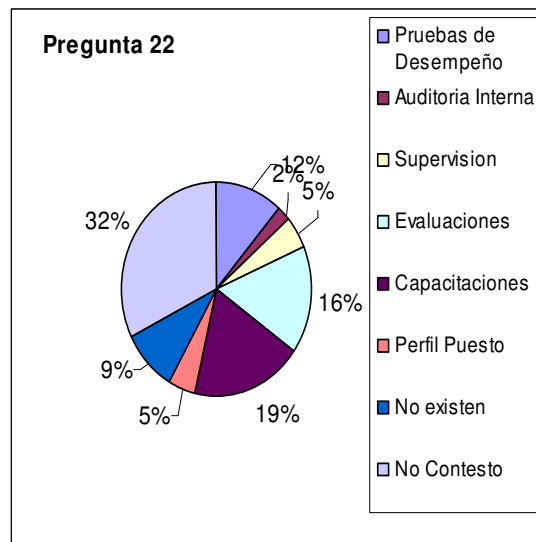


La mayoría de las empresas encuestadas realizan los reclamos respectivos a los proveedores cuando hay diferencia en la mercadería comprada.

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de las empresas tiene un buen control de los reclamos que realizan a sus proveedores ya que se tiene un control de en los ingresos de estoas mercaderías.

**Pregunta N. 22** ¿De qué forma la administración de la empresa se asegura que el personal contratado cuenta con la pericia y capacidades necesarias para las actividades que realiza?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Pruebas de Desempeño	5	11.63%
Auditoria Interna	1	2.33%
Supervision	2	4.65%
Evaluaciones	7	16.28%
Capacitaciones	8	18.60%
Perfil Puesto	2	4.65%
No existen	4	9.30%
No Contesto	14	32.56%
<b>Totales</b>	<b>43</b>	<b>100.00%</b>



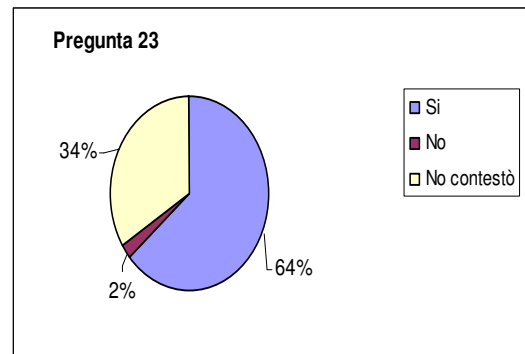


Una gran parte de las empresas encuestadas tienen alguna herramienta para medir el desempeño de los empleados.

Las empresas realizan diferentes tipos de pruebas o herramientas para asegurar que su personal está capacitado y está realizando un buen trabajo en el área que está asignado.

**Pregunta N. 23** ¿La dirección de la empresa promueve la comunicación oportuna de información significativa que mejore o perjudique el desarrollo de las actividades cotidianas del proceso de compras, a través de sesiones informativas o reuniones periódicas con el personal de esta área?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	26	63.41%
No	1	2.44%
No contestó	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

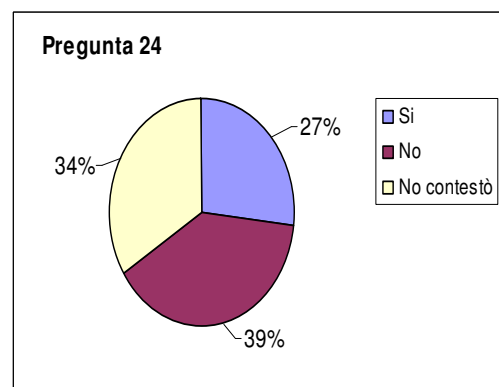


La mayoría de las empresas promueve la comunicación e información entre su personal.

Las empresas ven la importancia de la comunicación e información oportuna para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa

**Pregunta N. 24** ¿Realizan índices financieros y de gestión respecto a los inventarios?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	26.83%
No	16	39.02%
No contestó	14	34.15%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

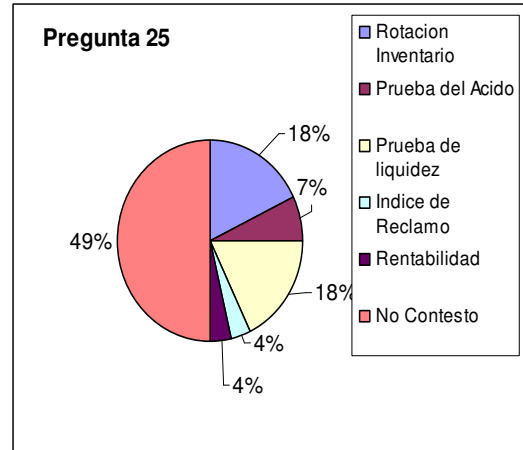


Gran parte de las empresas no realizan índices financieros.

Las empresas posiblemente no ven la importancia de realizar índices financieros y de gestión para tener una mejor herramienta para la toma de decisiones.

**Pregunta N. 25** ¿Si respondieron si a la pregunta anterior? ¿Cuáles?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Rotacion Inventario	5	11.11%
Prueba del Acido	2	4.44%
Prueba de liquidez	5	11.11%
Indice de Reclamo	1	2.22%
Rentabilidad	1	2.22%
No Contesto	14	31.11%
No existen	17	37.78%
<b>Totales</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>



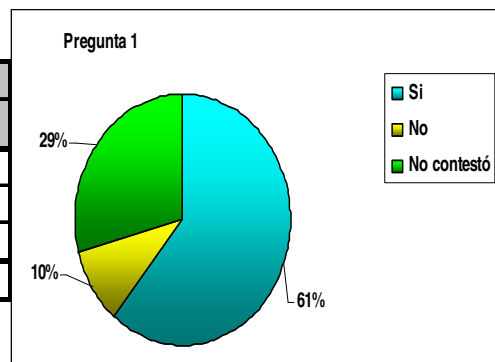
Son pocas las empresas que realizan índices financieros o de gestión.

De las empresa que realizan índices los más utilizados son la rotación de inventarios y la prueba de liquidez, por lo que hay que hacerle conciencia a los empresarios de que los índices pueden ser una herramienta para tomas decisiones más acertadas.

**“ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ENCARGADO DE BODEGA”**

**Pregunta N. 1** ¿La empresa posee un perfil definido para asignar los puestos en el personal de bodega?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	25	60.98%
No	4	9.76%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

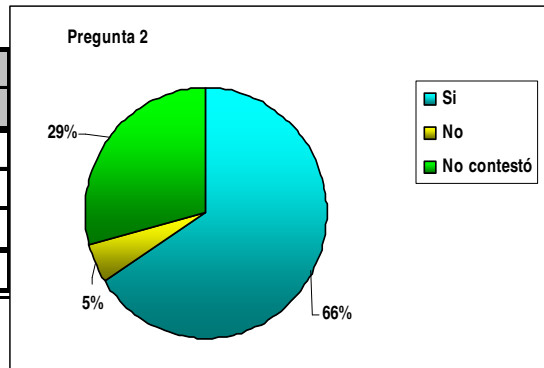


Se observó que en la mayoría de las empresas encuestadas poseen un perfil definido que permite asignar cada puesto a las personas que encajan con el perfil requerido en el área de bodega.

A partir de los resultados observados se puede decir que en su mayoría las empresas ponen cuidado en escoger personal competente que mejor cumpla con las responsabilidades asignadas de acuerdo a los requerimientos del perfil.

**Pregunta N. 2** ¿Se verifica de forma periódica que el personal de bodega cumpla con la pericia y diligencia suficiente para desarrollar sus labores diarias en el manejo de la bodega?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	27	65.85%
No	2	4.88%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

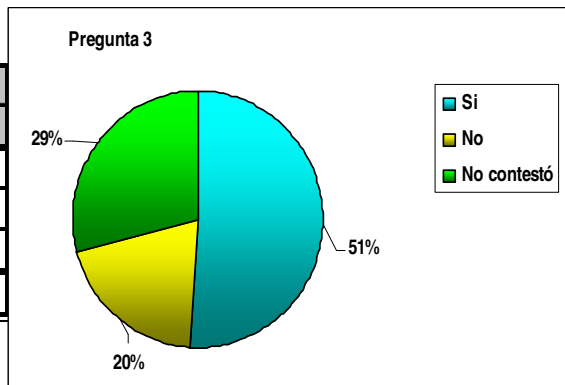


El mayor porcentaje de las personas encuestadas contestó que supervisan que el personal de bodega desarrolle sus labores de la forma requerida; supervisando que cuenten con las habilidades suficientes para cumplir con sus responsabilidades.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que el personal encargado de dirigir las labores de bodega se encarga de verificar que se mantengan las prácticas adecuadas en la realización de las labores diarias del manejo del calzado en la bodega.

**Pregunta N. 3** ¿El sistema de control interno que utiliza actualmente en bodega está documentado y formulado en base a políticas y procedimientos?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	21	51.22%
No	8	19.51%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

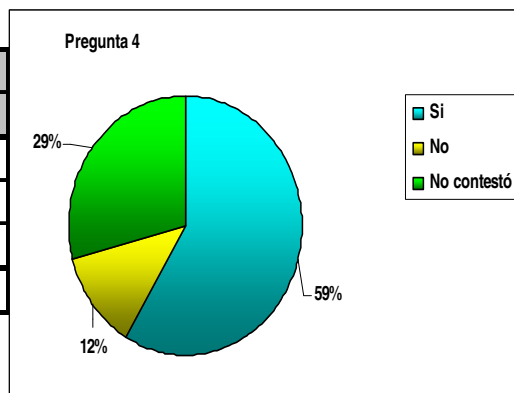


Más de la mitad de las personas encuestadas poseen un sistema de control interno documentado; buscando potencializar disciplina en la gestión de la entidad y sus actividades cotidianas.

Las empresas que poseen un sistema de control interno documentado poseen una base sobre la que pueden impulsar una estructura adecuada para la toma de decisiones acertadas en cuanto a actividades de control se refiere.

**Pregunta N. 4** ¿Poseen y conoce los objetivos, políticas y procedimientos del área de Bodegas?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	24	58.54%
No	5	12.20%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

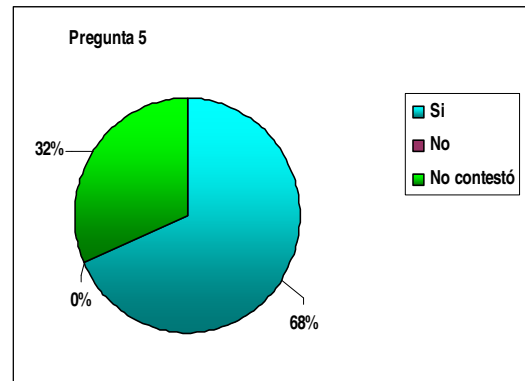


La opción que en su mayor porcentaje ha sido seleccionada es que el personal encargado de bodega si conocen, y por ende la empresa posee objetivos, políticas y procedimientos para el área de bodega.

Las empresas que poseen y además promueven el logro de objetivos, políticas y procedimientos para el área de bodega buscan mantener una mejora continua en el desarrollo de las actividades de ésta área, y le están dando la importancia suficiente a la elaboración de objetivos, políticas y procedimientos.

**Pregunta N. 5** ¿Se supervisa con cierta regularidad que las actividades de recepción, almacenaje, codificación y salida de mercadería se desarrollen en base al cumplimiento de objetivos y estrategias de la empresa?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	28	68.29%
No	0	0.00%
No contestó	13	31.71%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

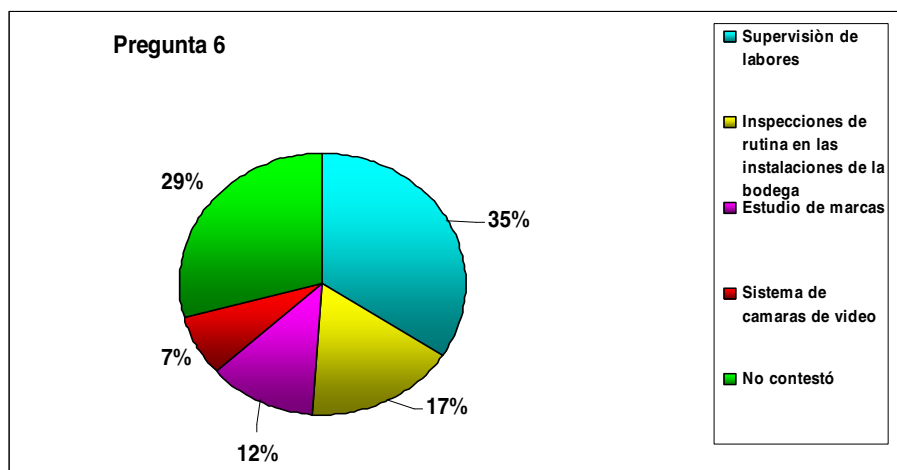


En su mayoría las personas encuestadas afirman que las actividades desarrolladas en el área de bodega desde la recepción hasta la salida de la mercadería son supervisadas y encaminadas al cumplimiento de objetivos y estrategias relacionadas.

El análisis anterior confirma que la dirección de la bodega vela por el cumplimiento de objetivos estrechamente relacionados con estrategias para mejorar cada vez más las labores realizadas a diario en las instalaciones de la bodega.

**Pregunta N. 6** ¿Cómo identifican los riesgos potenciales en el área de bodega?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Supervisión de labores	14	34.15%
Inspecciones de rutina en las instalaciones de la bodega	7	17.07%
Estudio de marcas	5	12.20%
Sistema de camaras de video	3	7.32%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

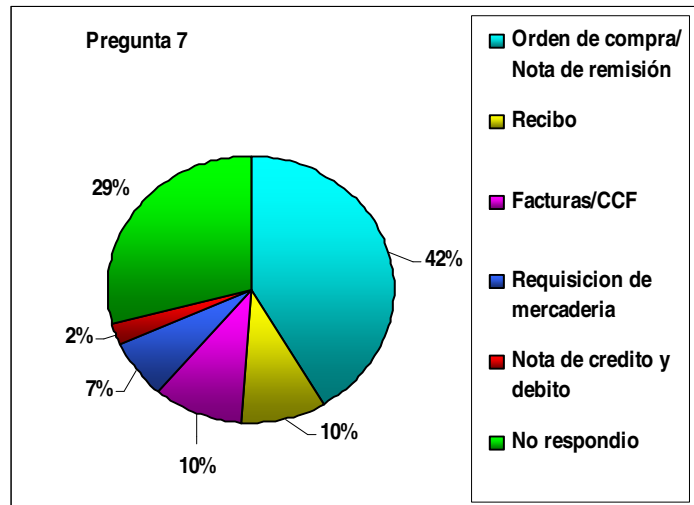


En cuanto a la identificación de eventos que puedan afectar la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos con éxito; la mayor parte de encuestados realiza una supervisión constante de labores diarias, en segundo lugar una inspección de rutina de las instalaciones de la bodega y por ultimo llevan a cabo estudios de marca para identificar y eliminar los estilos de calzado con lento movimiento.

Para la identificación de riesgos; la práctica mas utilizada es supervisar las labores de sus empleados con el objeto de reducir el riesgo de prácticas que estén en contra de los lineamientos establecidos por el jefe o encargado de bodega.

**Pregunta N. 7** ¿Qué tipos de documentos utilizan para el ingreso y salida de mercadería de las instalaciones de la bodega?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Orden de compra/ Nota de remisión	17	41.46%
Recibo	4	9.76%
Facturas/CCF	4	9.76%
Requisicion de mercadería	3	7.32%
Nota de credito y debito	1	2.44%
No respondió	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

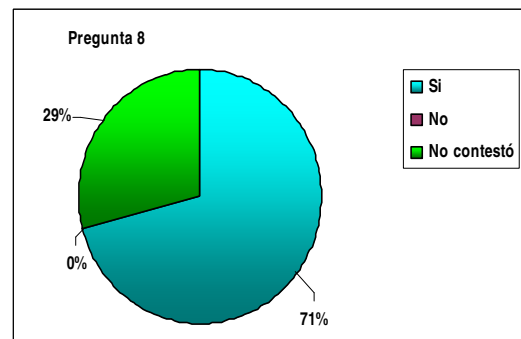


En un mayor porcentaje los documentos que más se utilizan para la ejecución de las labores dentro de la bodega son las órdenes de compra y notas de remisión, otras empresas utilizan los recibos, facturas y comprobantes de crédito fiscal dependiendo del nivel de control que pretenda implementar en las actividades rutinarias de bodega.

Las ordenes de compra y notas de remisión son los documentos que permiten un adecuado control en las principales actividades de bodega por las especificaciones de cada orden de entrada o salida de mercadería; como fecha, cantidad exacta, número correlativo, etc. y por ende son las que mayoritariamente se prefieren.

**Pregunta N. 8** ¿Se supervisa oportunamente que la ubicación del calzado en las instalaciones de la bodega permita llevar un control adecuado y además identificar la localización del calzado?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	29	70.73%
No	0	0.00%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

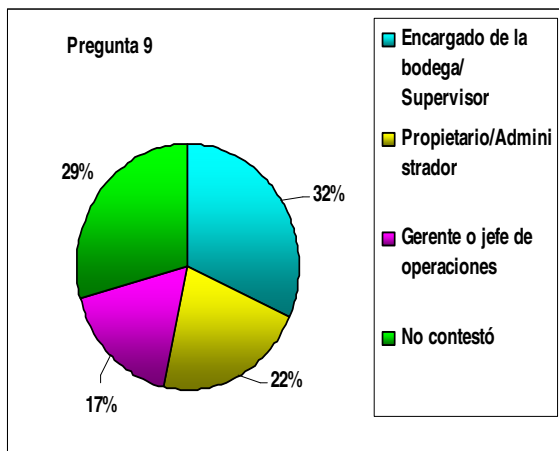


En base a los resultados mostrados la mayor parte de encuestados lleva a cabo actividades de supervisión de la localización del calzado en los estantes de la bodega para asegurar un adecuado control del mismo y facilitar su localización en el momento adecuado.

La administración de la empresa promueve el orden en los estantes de la bodega a fin de evitar contratiempos, errores o apropiación indebida en la localización del calzado en la bodega.

**Pregunta N. 9** ¿Quién autoriza el ingreso a las instalaciones de la bodega de personal ajeno a la misma?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Encargado de la bodega/ Supervisor	13	31.71%
Propietario/Administrador	9	21.95%
Gerente o jefe de operaciones	7	17.07%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



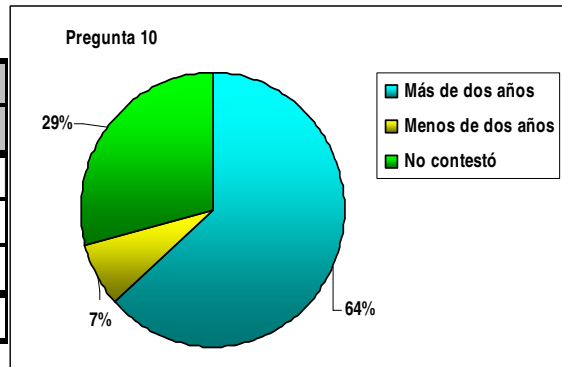
En su mayoría la autorización del ingreso del personal ajeno a la misma la realiza el encargado de la bodega o supervisor, en caso de no encontrarse le corresponde al propietario del negocio o administrador ya que regularmente el acceso es restringido solo a personal de la empresa autorizado.

Debido a que el ingreso de personal no autorizado a las instalaciones de la bodega representa riesgo de pérdida por deterioro, robo, o accidentes en su mal manejo, la dirección de la empresa se encarga de autorizar en caso de ser necesario el acceso de personal ajeno a la bodega.



**Pregunta N. 10** ¿Cuánto tiempo tiene de manejar inventario?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Más de dos años	26	63.41%
Menos de dos años	3	7.32%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

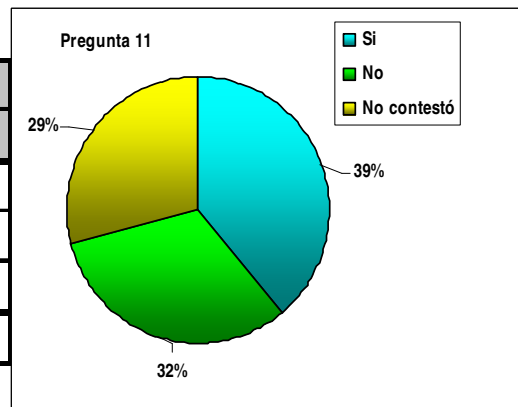


Más de la mitad del personal encuestado dice poseer más de dos años en la administración y manejo del inventario a su cargo (calzado); lo que permite identificar que las empresas cuentan con personal que conoce sobre el área.

Con base en los resultados mostrados, el riesgo de una mala administración y manejo del inventario en la bodega se ve disminuido por contar con personal capacitado y con experiencia encargado de su dirección.

**Pregunta N. 11** ¿Además de las funciones que desarrolla en su cargo, está inmerso en alguna otra actividad administrativa?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	39.02%
No	13	31.71%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



La mayoría de encuestados además de desarrollar las actividades de encargado de la bodega, ejecuta una serie de actividades relacionadas.

En el supuesto de contar con dirigentes de bodega con varios años de experiencia en el manejo de inventarios la administración de la empresa encarga además otras actividades que en conjunto podrían afectar negativamente a la empresa por delegar varias funciones relacionadas a una sola persona.

¿Cuál otra actividad realiza?

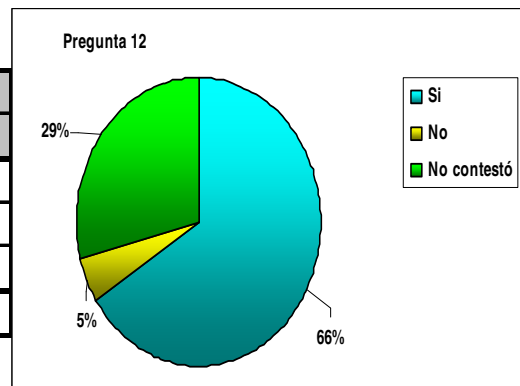
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Supervisor	11	26.83%
(Logística y Admon. De Personal)	7	17.07%
Cobros/Pagos	4	9.76%
Compras/Ventas	3	7.32%
No contestó	16	39.02%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

Además de ser el encargado de bodega el personal se encarga de supervisar las labores diarias realizadas dentro de ésta, es el gerente general además encargado de la logística de la empresa y administración del personal.

Existe una centralización en el personal responsable de dirigir las actividades desarrolladas en la bodega, permitiendo caer en el riesgo de una mala administración sin supervisión de las partes interesadas.

**Pregunta N.12** ¿Realizan alguna prueba para comprobar la exactitud entre el reporte del inventario en el sistema con el inventario físico practicada?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	27	65.85%
No	2	4.88%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



La mayoría de encuestados realizan pruebas para dar por validos los reportes de control de inventario en la bodega a fin de mejorar sus procedimientos.

El personal encuestado confronta los reportes de inventario en el sistema con el inventario físico practicado a fin de reducir el riesgo de perdida por apropiación indebida de calzado por el personal de la empresa.

¿Qué tipo de prueba realizan?

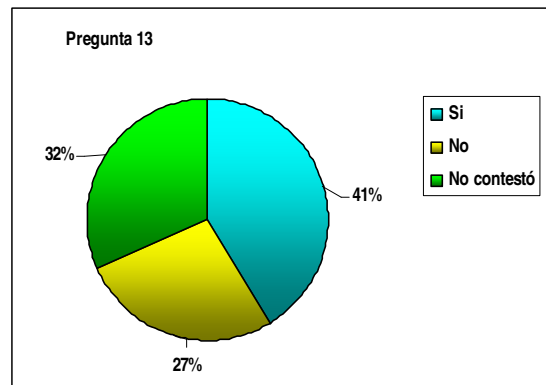
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cotejo de reportes con inventario practicado	21	51.22%
Auditoria interna y resultados de esta	5	12.20%
No contestó	15	36.59%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

La mayoría de empresas realizan algún tipo de prueba para verificar la exactitud de los datos del sistema al ser comparados con el inventario físico practicado, y a fin de mejorar la administración del inventario dentro de las instalaciones de la bodega.

La dirección de la bodega pretende corregir cualquier error generado en el sistema o aquellos que resulten en el inventario físico practicado; realizando en su mayoría cotejo de los reportes emitidos por el sistema con los reportes del inventario practicado, o bien desarrollando auditorias internas para corroborar su exactitud o corregir errores.

**Pregunta N. 13** ¿Cuentan con algún tipo de seguro contra incendio, robo, o deterioro para mantener el buen estado la mercadería almacenada en las bodegas?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	41.46%
No	11	26.83%
No contestó	13	31.71%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



En un mayor porcentaje, las empresas encuestadas poseen algún tipo de seguro contra incendio, robo o deterioro para de alguna manera responder a éstos riesgos potenciales de perdidas en las instalaciones de las bodegas debidas a accidentes o descuidos.

Debido a la necesidad de disminuir el riesgo potencial de perdida en caso de algún tipo de incidente o robo, las empresas adoptan medidas preventivas.

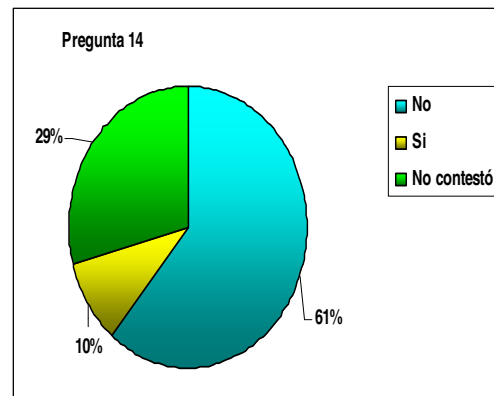
¿Qué tipo de seguro poseen?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Seguro contra incendio y robo	17	41.46%
Seguro de danos	11	26.83%
Sistema de alarma contra incendio y extintores	13	31.71%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

La mayor parte de empresas adquieren algún tipo de seguro contra incendio, robo o deterioro o cuentan con dispositivos de alarma contra incendio o extintores de acuerdo al tamaño, volumen del inventario almacenado y debido a no manejar materiales altamente inflamables. Las empresas buscan disminuir el riesgo o de alguna forma transferirlo contratando algún tipo de seguro, otros asumen o controlan el riesgo solamente teniendo a la mano extintores de incendio y no permitiendo el ingreso de materiales inflamables en las instalaciones de las bodegas.

**Pregunta N. 14** ¿Conoce el sistema de control interno basado en el informe COSO Administración de Riesgos Empresariales?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	9.76%
No	25	60.98%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

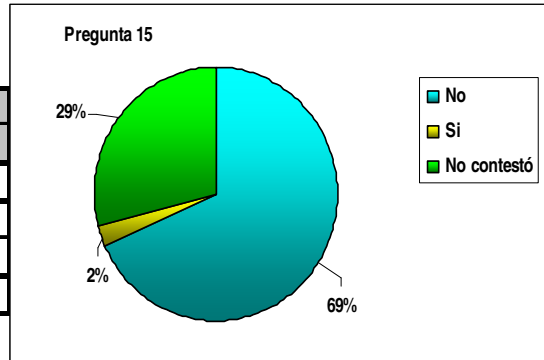


Más de la mitad de las personas encuestadas no conocen el sistema de control interno basado en Administración de Riesgo Empresarial, las ventajas que se obtienen con su implementación en las prácticas diarias de la empresa; asimismo desconocen todas las facilidades que implica su desarrollo en la empresa.

El personal encargado de bodega desconoce las virtudes, ventajas y desventajas que persigue un sistema de control interno basado en Administración de Riesgo Empresarial, no permitiendo además tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad a que se enfrenta cada empresa en los diferentes acontecimientos que desarrolla.

**Pregunta N. 15** ¿Poseen un sistema de control interno para el inventario basado en COSO Administración de Riesgos Empresariales?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No	28	68.29%
Si	1	2.44%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

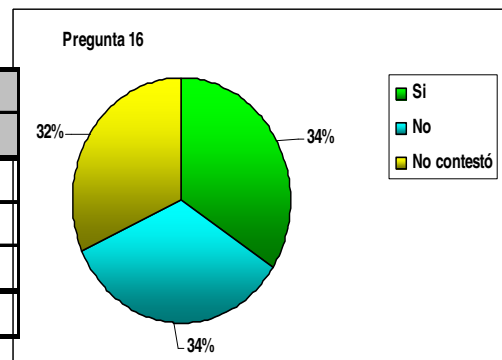


En su mayor parte las empresas encuestadas no cuentan con un sistema de control interno basado en la Administración del Riesgo Empresarial, que se adopte a sus necesidades de gestión del riesgo al que se enfrentan y que mejore las prácticas de control en las actividades desarrolladas en las bodegas.

La gran mayoría de empresas dedicadas a la comercialización de calzado en la zona metropolitana de San Salvador, no implementan medidas que mejoren la calidad del control interno que poseen actualmente, muchas veces debido a la falta de investigación sobre su fortalecimiento a través de técnicas mejoradas de calidad en el control interno.

**Pregunta N. 16** ¿Conoce cuáles son las funciones de un sistema de Administración de Inventarios?

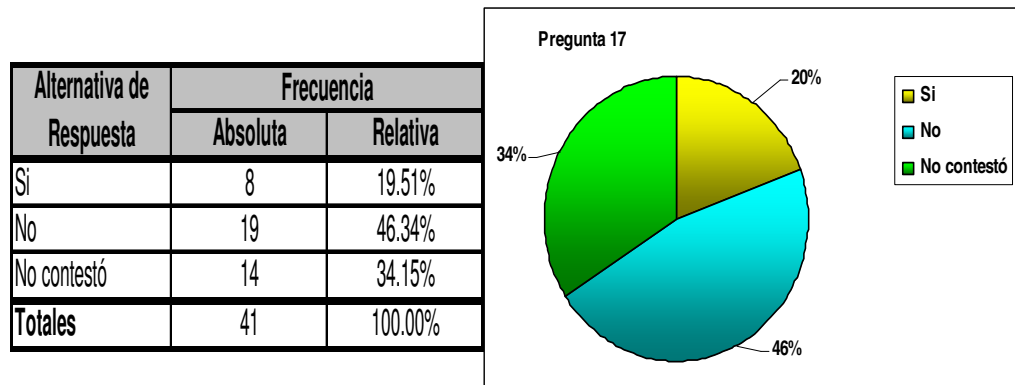
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	34.15%
No	14	34.15%
No contestó	13	31.71%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



La mitad de los encuestados conoce sobre las funciones de un sistema de administración del inventario, la otra mitad las desconoce, por lo que tampoco pueden mejorar las operaciones que se desarrollan a partir de este.

Es necesario un adecuado entendimiento de las ventajas que persigue un sistema de administración de inventario para que la dirección de las empresas implemente su desarrollo en las labores del área de bodega.

**Pregunta N. 17** ¿Utilizan alguna técnica de administración de Inventarios?



La mayor parte de los encuestados no utiliza actualmente alguna de las técnicas de administración del inventario, desconociendo así las ventajas que obtendrían si las adoptaran.

En la mayor parte de casos, las técnicas de administración del inventario no son utilizadas debido a que las empresas adoptan otras medidas parecidas que les permiten conocer cuales son sus necesidades reales de inventario por marca y estilo de calzado.

¿Cuál es la técnica que utilizan?:

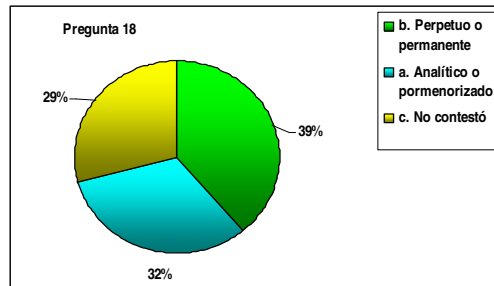
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Metodo ABC	19	46.34%
Maximos y minimos para retaceo de inventario	14	34.15%
Toma de inventario regularmente	8	19.51%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

Las empresas que utilizan técnicas de administración de inventario, prefieren utilizar el método ABC por ser esta técnica la que mejor se adecua a las necesidades de la comercializadora de calzado para establecer categorías de por marca y estilo de calzado con mayores índices de venta.

Debido a la necesidad de determinar cuales estilos o marcas de calzado son los que generaran mayores ingresos a la empresa, la misma se inclina por utilizar el método ABC para priorizar la compra de mercadería con mayor movimiento.

**Pregunta N. 18** ¿Para el registro de inventarios, que sistema utilizan?:

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
b. Perpetuo o permanente	16	39.02%
a. Analítico o pormenorizado	13	31.71%
c. No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

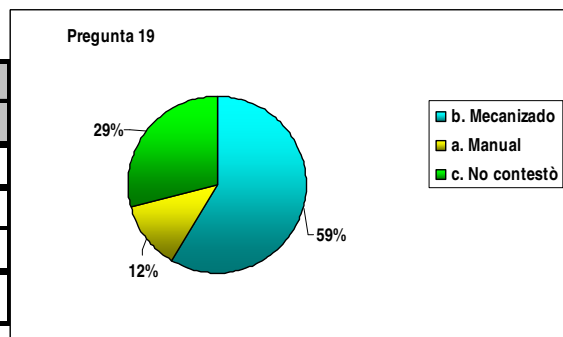


La mayor parte de empresas utilizan el sistema de inventario perpetuo, debido a que su utilización facilita la determinación del costo de venta y el saldo de la cuenta de inventario siempre está actualizada; pero la selección también depende del juicio contador.

Con base a los resultados mostrados la mayoría de empresas se inclinan por utilizar el sistema de inventario perpetuo o permanente para el manejo contable del inventario.

**Pregunta N. 19** ¿Cuál de las siguientes forma es utilizadas para llevar el control de los inventarios?:

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
b. Mecanizado	24	58.54%
a. Manual	5	12.20%
c. No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

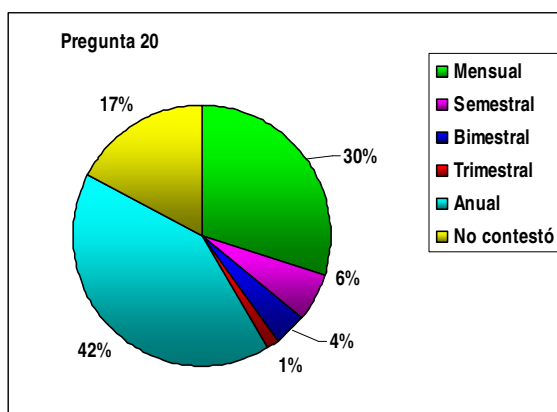


En su mayor porcentaje los encuestados responden que utilizan un sistema mecanizado para el control del inventario, por lo que se facilita el adecuado control de las actividades ejecutadas de forma cotidiana en las bodegas.

La mayoría de empresas utilizan sistema computarizados para el control del inventario, lo que les permite ahorro significativo de tiempo en la elaboración de reportes y una disminución importante en los errores potenciales.

**Pregunta N° 20** ¿Con qué frecuencia realizan inventarios físicos?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mensual	21	30.00%
Semestral	4	5.71%
Bimestral	3	4.29%
Trimestral	1	1.43%
Anual	29	41.43%
No contestó	12	17.14%
<b>Totales</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>



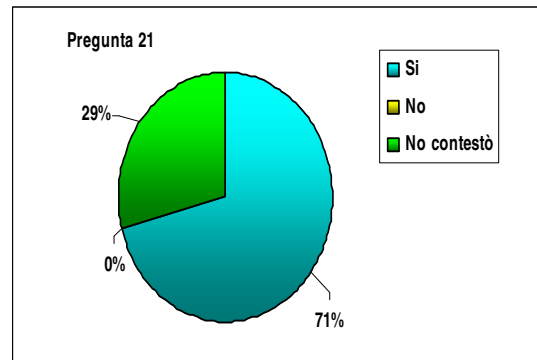
Casi la totalidad del personal de bodega realizan toma física de inventario mensualmente y un inventario anual para determinar resultados del ejercicio, y llevar un control más exhaustivo del inventario que comercializan.

Debido a la necesidad de identificar con mayor facilidad algún tipo de faltante o sobrante en el inventario de mercadería, las empresas optan por la opción de practicar inventario físico de forma mensual, otras se inclinan por realizarlo solamente cuando la administración o auditoría lo requiere; es decir lo realizan de forma irregular.

**Pregunta N. 21** ¿Verifican periódicamente los productos que se compran a los proveedores y se confrontan contra la orden de compra?



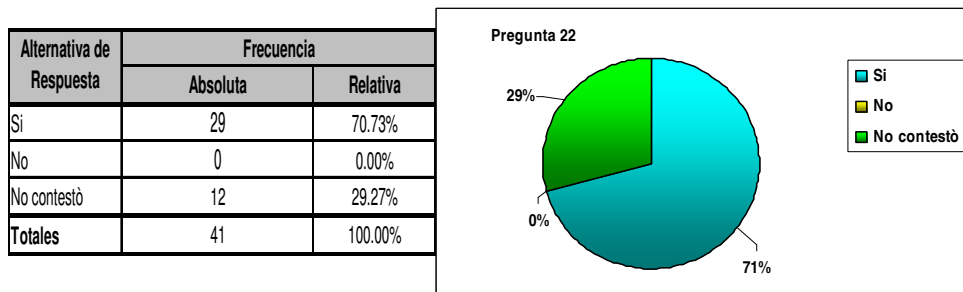
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	29	70.73%
No	0	0.00%
No contestò	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



En su mayoría el personal considera necesario llevar a cabo verificaciones periódicas de la mercadería adquirida para confrontarla con la orden de compra.

Para identificar fácilmente alguna necesidad de reclamo a los proveedores las empresas verifican la mercadería que en su mayoría se adquiere localmente, las empresas que las compras son realizadas a proveedores del exterior no pueden realizar devoluciones solamente les hacen descuento o reposición en caso de averías en la mercadería o faltantes.

**Pregunta N. 22** ¿Se supervisa que los documentos de control que se utilizan en la bodega estén debidamente autorizados y firmados por las personas correspondientes?

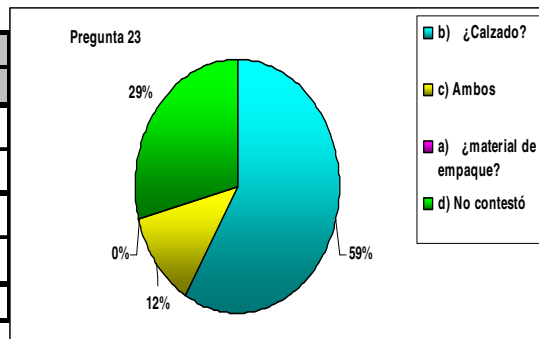


La mayor parte de encuestados afirma que los documentos de control utilizados en la bodega son debidamente autorizados por el personal responsable, además de supervisar que se haga antes de dar la orden de salida o entrada de mercadería a las bodegas.

Con el fin de evitar inconvenientes o algún tipo de faltante en el inventario, el personal de bodega revisa oportunamente, la autorización de todos los documentos de control utilizados en las bodegas.

**Pregunta N. 23** ¿Se mantienen archivos de inventarios realizados que controlen los inventarios? de:

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
b) ¿Calzado?	24	58.54%
c) Ambos	5	12.20%
a) ¿material de empaque?	0	0.00%
d) No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

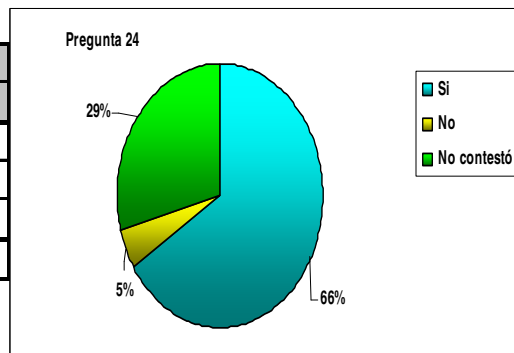


En su gran mayoría las empresas encuestadas afirman que mantienen los archivos de control del inventario de calzado como una medida de control de las existencias.

A fin de asegurar un adecuado control sobre las existencias de mercadería en bodega, el personal encargado posee los archivos de respaldo de la mercadería depositada en las instalaciones de las bodegas.

**Pregunta N. 24** ¿Existe una persona responsable para autorizar los ajustes a los inventarios?

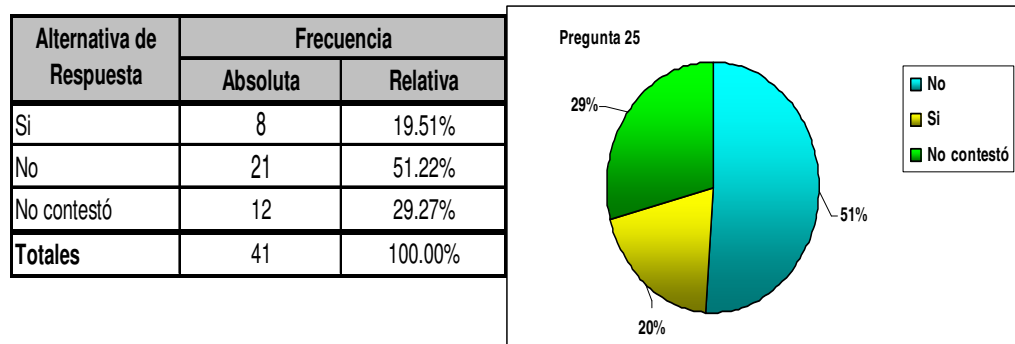
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	27	65.85%
No	2	4.88%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



En su gran mayoría las empresas encuestadas responde que existe una persona responsable de autorizar los ajustes a los inventarios realizados en caso de ser necesario, por lo general es el encargado de la bodega o el encargado de la tienda en que lo autoriza.

De forma alternativa a las prácticas de actividades de control en la bodega, el personal asignado se encarga de autorizar los ajustes al inventario practicado, luego de corroborar su necesidad.

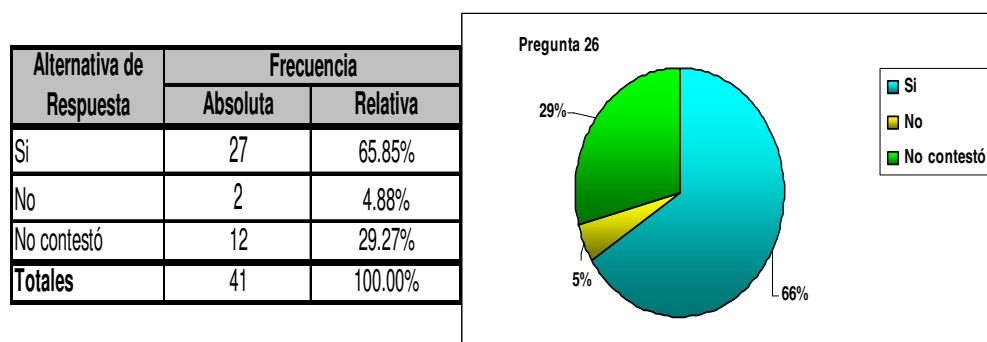
**Pregunta N° 25** ¿Se arruina o deteriora regularmente cierta cantidad de productos?



El mayor porcentaje de encuestados afirma que no se produce deterioro en el calzado que administran en bodega, por tratarse de material no perecedero.

Como una actividad adicional de control el personal de bodega se encarga de supervisar que el calzado depositado en las bodegas no sufra ningún tipo de deterioro.

**Pregunta N. 26** ¿Se toma alguna medida para evitar el inventario en obsolescencia?



Casi la totalidad de los encuestados afirma que toman medidas alternativas para evitar el inventario en obsolescencia dentro de las instalaciones de las bodegas como una actividad adicional de control.

Como es de suponer toda empresa busca medidas alternas que permitan evitar que el inventario se vuelva obsoleto y evitar perdidas no controlables.

¿Cuáles son las medidas implementadas?

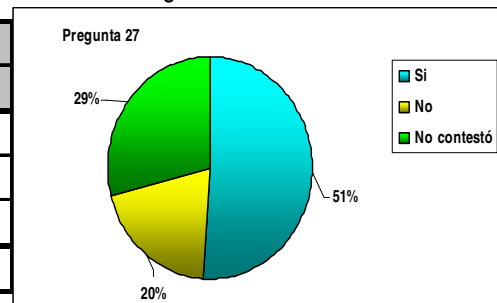
Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Promociones/ofertas de ultimos estilos	20	74.07%
Ventas de toldos	5	18.52%
Revisión regular del producto	1	3.70%
Mantenimiento adecuado de	1	3.70%
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>100.00%</b>

En su gran mayoría las empresas realizan ventas de oferta o promociones de calzado para evitar el inventario en obsolescencia y deshacerse del producto antes de que pase de moda o de deteriore aun mas.

La mayor parte de empresas antes de obtener perdidas por la falta de venta del inventario obsoleto, prefieren vender la mercadería en oferta, muchas veces a precio de costo, otras solo se aseguran que los depósitos de las bodegas estén siendo mantenidos adecuadamente.

**Pregunta N. 27** ¿Se confirman los saldos según Kardex con registros contables?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	21	51.22%
No	8	19.51%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

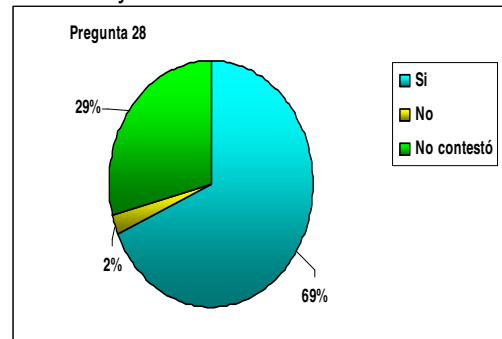


En un mayor porcentaje el personal encuestado realiza algún tipo de prueba para corroborar la exactitud de los datos del Kardex, como una actividad de control alternativa.

Otra actividad de control importante para saber si es real el saldo actual es la confirmación de los saldos del Kardex con los reportes contables relacionados al inventario, por lo que las empresas optan utilizar estas medidas.

**Pregunta N. 28** ¿Se encuentran debidamente clasificados y codificados los inventarios?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	28	68.29%
No	1	2.44%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

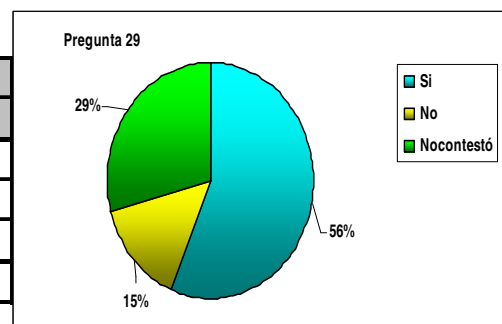


En su mayoría las personas encuestadas dicen mantener correctamente clasificados y codificados los zapatos de acuerdo a marcas y estilos en las instalaciones de la bodega, facilitando su rápida identificación y permitiendo un control adecuado.

De acuerdo a los resultados mostrados, la mayor parte de las empresas afirma mantener un adecuado control constante sobre la codificación y clasificación del calzado, permitiendo identificar faltantes o sobrantes en el inventario.

**Pregunta N. 29** ¿Existe un control fijo (a través de kardex) sobre las entradas y salidas de mercadería?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	56.10%
No	6	14.63%
Nocontestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

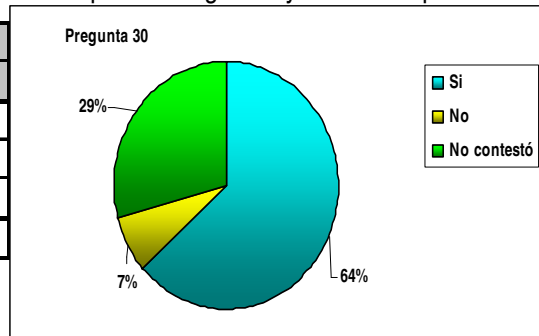


En base a los resultados mostrados la mayoría de empresas poseen control fijo a través del Kardex para las entradas y salidas del inventario en las instalaciones de la bodega.

La mayor parte de empresas se auxilian del Kardex para llevar un control mas exacto sobre las entradas y salidas de mercadería.

**Pregunta N. 30** ¿Existen formularios prenumerados para los ingresos y salidas de producto?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	26	63.41%
No	3	7.32%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

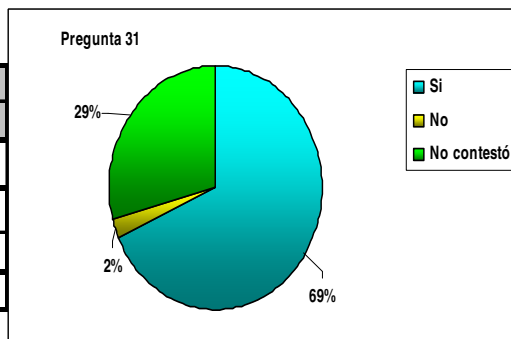


Casi la totalidad de empresas encuestadas afirma que utilizan formularios prenumerados para el ingreso y salida de la mercadería de las instalaciones de la bodega.

Como otra medida importante de control, las empresas encuestadas utilizan formularios que deben estar prenumerados para evitar cualquier error, apropiación indebida o reclamo por la recepción o envío de mercadería.

**Pregunta N. 31** ¿Está restringido el acceso a la bodega a personal no autorizado?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	28	68.29%
No	1	2.44%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

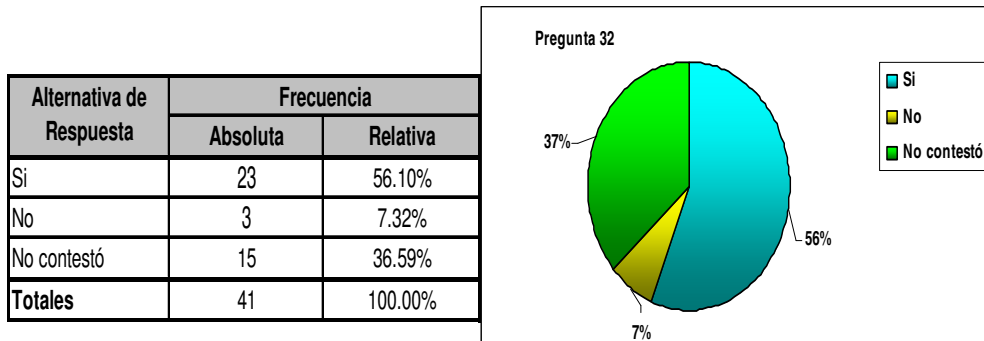


Casi el cien por ciento de las empresas encuestadas posee un sistema de acceso a las bodegas restringido como medida de control del personal, y como medida para determinar

responsabilidades en caso de ocurrir faltantes, daño o deterioro en el inventario depositado en la bodega.

Como una buena alternativa de seguridad para el inventario resguardado en las bodegas, la mayoría de empresas poseen un acceso limitado a ésta solo para personal autorizado.

**Pregunta N. 32** ¿Utiliza algún método de valuación de inventarios (PEPS, UEPS, PROMEDIO) impuesto por la ley tributaria para determinar el costo de la venta y el valor del inventario final del periodo?



Más de la mitad del personal encuestado afirma que utilizan alguno de los métodos de valuación de inventario permitidos por las leyes tributarias vigentes.

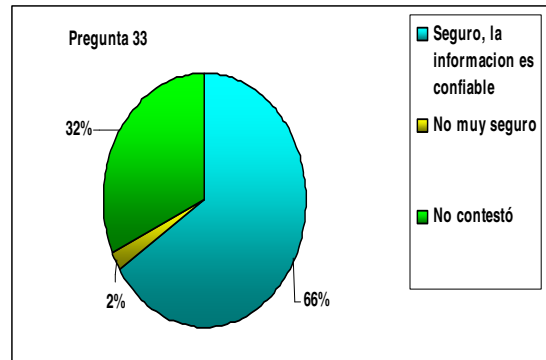
¿Cuál utiliza?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Metodo de Costo Promedio	14	60.87%
Metodo PEPS	9	39.13%
Metodo UEPS	0	0.00%
<b>Totales</b>	<b>23</b>	<b>100.00%</b>

En base a los resultados mostrados, la mayor parte de empresas encuestadas utilizan el método P.E.P.S para valuar el inventario que comercializan en las ventas de calzado. Estas empresas optan por utilizar el método P.E.P.S debido a que es uno de los más conocidos, fáciles de utilizar y además es permitido por las leyes tributarias vigentes.

**Pregunta N. 33** ¿Qué tan seguro está usted que la información recopilada es la más actual y coherente para llevar un control interno adecuadamente y que éste ayude a cumplir con sus responsabilidades y obligaciones tanto empresariales como legales respecto al inventario de calzado?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Seguro, la información es confiable	27	65.85%
No muy seguro	1	2.44%
No contestó	13	31.71%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

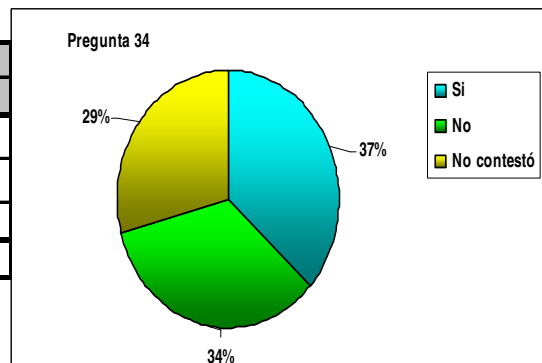


Con base a los resultados obtenidos, se observa una tendencia a la seguridad que poseen las empresas respecto a sus actividades de control, y que además les ayuda a cumplir con sus responsabilidades legales y empresariales exigidas por las leyes tributarias vigentes.

La mayoría de empresas manifiesta sentirse muy seguro de la información que manejan para el desarrollo de sus actividades diarias en el manejo del inventario; debido a que son dirigidas y supervisadas por personal capacitado y con las habilidades necesarias para desarrollar su cargo.

**Pregunta N. 34** ¿Tienen Auditoria Interna referente a los Inventarios?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	15	36.59%
No	14	34.15%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



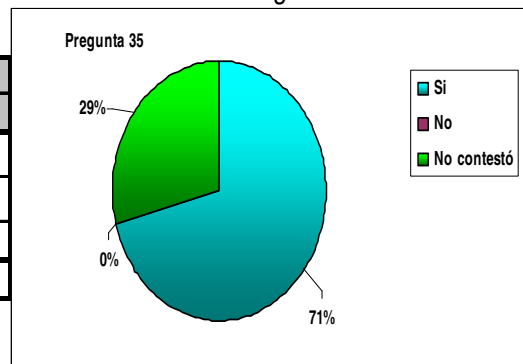
Existe un porcentaje similar entre las empresas que no consideran importante realizar auditoria interna para el control del inventario en las bodegas y las que si lo consideran como una medida precisa para el control de la bodega.



La utilización de la auditoria interna para el control del inventario en las bodegas, es una decisión que depende muchas veces de la cantidad de inventario de calzado que se deposite, de la confiabilidad y capacidad del personal encargado de administrarla, o del criterio del propietario o administrador de la empresa.

**Pregunta N. 35** ¿La dirección de la empresa toma alguna medida para identificar responsabilidades en caso de ocurrir faltantes o sobrantes en las bodegas?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	29	70.73%
No	0	0.00%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

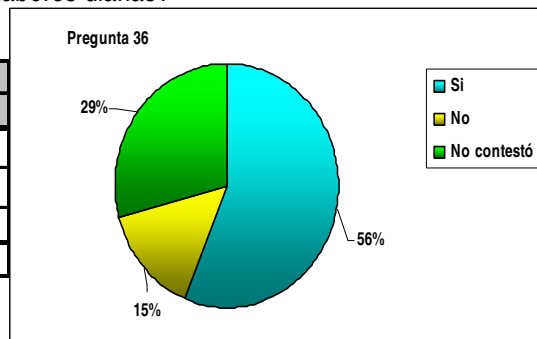


En todas las empresas encuestadas existen medidas por parte de la dirección para identificar faltantes o sobrantes y deducir las responsabilidades en el manejo del inventario de la bodega.

Es de suponer que en caso de ocurrir faltantes o sobrantes en el inventario depositado en la bodega, la dirección de la empresa toma medidas para identificar responsables y llevar un control más exhaustivo de la mercadería.

**Pregunta N. 36** ¿La dirección de la empresa promueve la capacitación del personal de bodega a fin de mejorar sus prácticas y labores diarias?

Alternativa de Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	56.10%
No	6	14.63%
No contestó	12	29.27%
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>



Más de la mitad del personal encuestado, afirma recibir algún tipo de capacitación que contribuya a mejorar su desenvolvimiento en el área de la bodega.

Las empresas están consientes que capacitando constantemente al personal se obtiene un mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades, y contribuye a alcanzar los objetivos, misión y visión de la empresa a mas corto plazo.

## **DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA DIRIGIDAS AL PERSONAL ENCARGADO DE LA ADMINISTRACION DEL INVENTARIO (COMPRAS Y MANEJO DE BODEGA)”**

Después de analizar los resultados de la encuesta dirigida al personal encargado de la administración del inventario en las medianas empresas comercializadoras de calzado se detalla el diagnóstico de la misma a continuación:

Las empresas encuestadas utilizan algún tipo de herramienta para asignar los puestos de trabajo en el personal encargado de la administración del inventario, se proponen realizar una adecuada supervisión de labores; y asignación mejorada de responsabilidades en el personal, con la intención de promover disciplina en las prácticas diarias del manejo del calzado por ejemplo a través de la documentación y divulgación del sistema de control interno; por lo que se considera adecuado mantener las prácticas empleadas.

Las empresas se preocupan por definir objetivos relacionados para diferentes actividades que se realizan en las áreas de la empresa; fortaleciendo el aprovechamiento hacia las posibles oportunidades y definiendo parámetros para medir el desempeño de las áreas involucradas.

La mayor parte de empresas, lleva a cabo una adecuada identificación de eventos que pudieran representar un riesgo u oportunidad relevante para la empresa, por ejemplo a través de una supervisión constante de las labores diarias del personal, mantenimiento de las instalaciones, sistema de cámaras de video, utilización de los documentos de control mas adecuados a su actividad económica; es decir logran identificar oportunamente los eventos que puedan repercutir a la empresa.

Al no tener un sistema de Control Interno basado en Administración de Riesgos Empresariales no realizan una evaluación suficiente de los eventos que representan riesgos para la empresa ni tampoco pueden medir con precisión el impacto que representa su ocurrencia, pues en su mayoría no existe segregación de funciones en el personal encargado

de dirigir y administrar las responsabilidades en el personal, pero si toman en cuenta aquellos que les permitan obtener cierta confianza en que sus objetivos están siendo alcanzados.

Las formas de responder a los riesgos potenciales muchas veces no es la mas acertada; pues la deficiencia de no contar con un sistema de control interno basado en la Administración del Riesgo empresarial que les permita evaluar los riesgos acertadamente tampoco les proporciona las herramientas suficientes para responder a los riesgos que les pudieran repercutir.

Muchas de las actividades que realizan constituyen simples inspecciones de la mercadería recibida en bodega (su precio y calidad), despachada de la bodega o mantenida en las instalaciones de la misma, revisiones de la autorización correspondiente de los documentos de control utilizados, archivo apropiado del inventario realizado, utilizar sistema de alerta para evitar posible obsolescencia en el inventario, empleo de sistema de control como el Kardex para las entradas y salidas del inventario, restricción en el acceso a la bodega de personal no autorizado, etc. Lo que hace comprobar que las empresas desarrollan las actividades de control mas adecuadas a sus necesidades de seguridad en el inventario, siendo necesario proponerles utilizar otras que mejoren las técnicas de control empleadas.

La generación de información financiera a través de índices, es muy importante para la toma de decisiones dentro de las empresas y realizar un monitoreo apropiado de las tendencias de las cifras financieras de la empresa siendo ésta una deficiencia relevante en la mayor parte de empresas encuestadas, ya que no aplica este tipo de índices y no les permite identificar oportunamente posibles riesgos u oportunidades.

Por otra parte la supervisión de las labores efectuada por el personal responsable, les permite adquirir un nivel de seguridad en que las responsabilidades asignadas son correctamente ejecutadas, y además que el personal está siendo evaluado y capacitado constantemente a través de charlas o seminarios.

## **“CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ENCARGADO DE COMPRAS Y MANEJO DE BODEGA”**

A continuación se expresan las conclusiones a las cuales se ha llegado, como resultado del trabajo de investigación:

A pesar de que el personal encuestado de la mayoría de las empresas no conoce el sistema de administración de riesgos empresariales, casi la totalidad de éstas aplica en cierta forma más de un componente del mismo, en una forma empírica no sistemática como dice la técnica, es decir poseen un sistema de control interno adaptado a sus necesidades mas básicas, sin cubrir aspectos que también son importantes, y que les darían un mejor control en el manejo del inventario que a su vez les proporcionaría una mejor calidad de información para poder mejorar dichos controles y poder tener herramientas para una mejor toma de decisiones.

Las empresas le dan importancia al ambiente interno ya que la mayoría tienen un perfil para el puesto del personal de las áreas de compras y bodegas y además le dan un seguimiento si el personal cumplió con las expectativas de calidad esperadas; el sistema de control interno referente a compras y administración de bodega, está a base de políticas y procedimientos documentados en la mayoría de las entidades por lo cual se puede decir que existe un buen control sobre este componente.

El componente de establecimiento de objetivos para el área de inventario, es bien evaluado por la mayor parte de empresas encuestadas, pues confirman auxiliarse de ellos como indicadores del nivel de desempeño de la empresa y utilizan alguna herramienta que les permite medir de alguna manera el cumplimiento de los objetivos establecidos; proporcionándoles además seguridad respecto de desarrollar la misión y visión de la empresa y de esta forma asegurar rentabilidad para la misma.

Para llevar a cabo la identificación de eventos que puedan representar riesgos u oportunidades para la empresa; utilizan los que consideran mas apropiados de acuerdo a sus necesidades de control en la documentación de soporte de las operaciones, en el inventario

mantenido en las bodegas, autorización del acceso a las bodegas, capacidad y condiciones de la bodega, etc. Todo con la finalidad de realizar una identificación oportuna de los eventos que puedan repercutir en las finalidades de la empresa.

El no poseer un sistema de control interno para la administración del inventario basado en la Administración del Riesgo Empresarial, no les permite evaluar con exactitud la diversidad de riesgos a los cuales esta expuesta la empresa, impidiéndoles utilizar las herramientas mas adecuadas para su correcta identificación y evaluación, reflejando una limitante significativa para desarrollar las acciones necesarias para cubrirlos o responder a ellos.

Por otro lado, a pesar que algunos encuestados conocen del sistema de control interno basado en la Administración de Riesgos Empresariales, ningún negocio posee dicho sistema para controlar sus inventarios. Las actividades empleadas para el control interno en la empresa son las que los propietarios o personal encargado de la administración considera las mas acertadas para obtener seguridad sobre el control apropiado.

Existe una adecuada estructura de información a través de la promoción de la comunicación de la misma, ya que esto mejora el desarrollo de las actividades cotidianas, a través de reuniones periódicas e informativas, tratando de mejorar el rendimiento del personal por medio de capacitaciones, evaluaciones, pruebas de desempeño entre otros.

Los índices financieros no son empleados en la mayoría de las entidades; detectando que ésta es una grave deficiencia en las empresas encuestadas, debido a que dichos índices pueden ser una herramienta valiosa de información financiera o de gestión, para la toma de decisiones dentro de la empresa e identificación de posibles riesgos u oportunidades para la misma. En cuanto a la Supervisión de la gestión del riesgo, las empresas buscan mantener sistemas para mantener un nivel de confianza aceptable de que el personal esta siendo constantemente capacitado para realizar sus labores con mayor apego a los requerimientos de la empresa y ejecuten sus responsabilidades de la forma mas acertada.

## Instrumentos Propuestos

---

### Anexo 1 Elaboración de Nuevos Códigos

---

Empresa XYZ

(1) Fecha Elaborado \_\_\_\_\_

(2) Fecha Recibido \_\_\_\_\_

(3)Línea	(4)Proveedor	(5)Estilo	(6)Color	(7)Talla	(8)Descripción	(9)Código Final
12	RR	1365	01	37	Sandalia de Plataforma	12RR1365-01-37

\_\_\_\_\_  
(10) Jefe de Compras

\_\_\_\_\_  
(11) Recibido: Jefe de Bodega

La **elaboración de nuevos códigos de barra** para cada línea de calzado permite identificar las características distintivas de los diferentes estilos de calzado que comercializa la empresa, y además llevar un control adecuado sobre las existencias disponibles de los mismos.

### **Instructivo de llenado Elaboración de Nuevos Códigos**

1	Fecha Elaborado	Anotar la fecha en que se elaboró el código
2	Fecha Recibido	Se coloca la fecha en que el encargado de bodega recibió el instrumento
3	Línea	Se coloca de acuerdo a su naturaleza la línea para niño 11, para mujer 12, para hombre 13, para producto en consignación 15.
4	Proveedor	Se le agrega el código del proveedor que tiene que ser de dos cuatro letras máximo.
5	Estilo	Anotar el estilo de identificación del calzado.
6	Color	Este tendrá dos dígitos correspondientes al código de color de acuerdo al catalogo
7	Talla	Aquí se le agrega la talla del zapato
8	Descripción	Colocar una breve descripción del zapato.
9	Código Final	Anotar el código con todos los caracteres que lo conforma.
10	Jefe de compras	Se deberá colocar la firma del jefe de compras.
11	Encargado de bodega	Se deberá colocar la firma de recibido y aceptado del encargado.



## Anexo 2 Orden de Compra

### NOMBRE DE LA EMPRESA ORDEN DE COMRA

(4) N° \_\_\_\_\_

(1) Fecha de Emision \_\_\_\_\_

(2) Fecha Estimada de Recepcion: \_\_\_\_\_

(3) Proveedor \_\_\_\_\_

	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Total Q	Total \$				
A	17		17 1/2		18		18 1/2		19		19 1/2		20		20 1/2		21		21 1/2		22		22 1/2		23		23 1/2									
B	24		24 1/2		25		25 1/2		26		26 1/2		27		27 1/2		28		28 1/2		29		29 1/2		30		30 1/2									
C	31		31 1/2		32		32 1/2		33		33 1/2		34		34 1/2		35		35 1/2		36		36 1/2													
D	37		37 1/2		38		38 1/2		39		39 1/2		40		40 1/2		41		41 1/2		42		42 1/2		43		43 1/2									
			(13)				(13)				(13)				(13)				(13)				(13)				(13)				(14)	(15)				

(5) Codigo	(6) Tipo	(7) Color	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Total Q	Total \$

(8) Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(9) Encargado de Bodega

\_\_\_\_\_  
(10) Encargado de Compras

\_\_\_\_\_  
(11) Area Financiera o de pagos

\_\_\_\_\_  
(12) Recibido Por

El instrumento propuesto para efectuar las compras **Orden de Compra**, tiene como finalidad registrar, controlar y reportar las solicitudes de mercadería correspondientes a cierto periodo.

### Instructivo de llenado Orden de Compra

1	Fecha de Emisión	Anotar la fecha en que se emite la orden de compra.
2	Fecha estimada de recepción	Colocar la fecha aproximada en que se espera recibir el producto
3	Proveedor	Anotar el nombre o código asignado del Proveedor
4	Numero Correlativo	Anotar el correlativo si no existiesen formularios prenumerados
5	Código	Colocar el código de identificación del calzado.
6	Tipo	Detallar la Línea que puede ser A, B, C o D
7	Color	Detallar el código de Color del calzado.
8	Observaciones	Anotar alguna observación del pedido
9	Encargado de Bodega	Se debe anotar el nombre y firma del mismo
10	Encargado de Compras	Se debe anotar el nombre y firma del encargado de Gestionar y autorizar las compras
11	Área financiera o pagos	Se debe anotar la firma de aprobación del compromiso de pago al proveedor.
12	Recibido por	Detallar el nombre del encargado responsable de despachar la mercadería solicitada.
13	Costo del Producto	Anotar el costo de la mercadería solicitada de acuerdo a su estilo, color, talla.
14	Total de Pares	Anotar la cantidad de pares de calzado solicitados en la orden de compra
15	Total	Detallar el total correspondiente al precio por el número de pares de calzado solicitado.

---

---

**Anexo 3 Retaceo**

---

---

Nombre de la Empresa

**Retaceo**

(1)Fecha \_\_\_\_\_

(2)Codigo	(3)Descripcion	(4)Rango Tallas	(5)Color	(6)Valor FOB	(7)Costos CIF	(8)SUB Total	(9)Impuesto DAI	(10)Gastos Internos	(11)CIF +DAI +GI	(12)Costo Unitario
(13) Totales										

\_\_\_\_\_  
(14)Firma de Quien Lo Elabora\_\_\_\_\_  
(15) Firma Revisado\_\_\_\_\_  
(16)Firma Autorizado

El formato “**Anexo 3; Retaceo**”, tiene como finalidad principal establecer un instrumento que permita determinar el costo unitario de la mercadería adquirida a través de importación; así como documentar, controlar y reportar dicha mercadería a la administración de la empresa.

### Instructivo de llenado

1	Fecha de elaboración	Anotar la fecha en que se elabora el retaceo
2	Código	Colocar el Código del producto de acuerdo a los códigos ya establecidos.
3	Descripción	Anotar una breve descripción del producto
4	Rango de tallas	Especificar el rango de tallas que trae cada caja
5	Color	Especificar el color del zapato
6	Valor FOB	Anotar el valor de factura
7	Costos CIF	Se colocan los costos incurridos en el extranjero (Flete, Seguro, Comisiones de Transferencias, Otros)
8	Sub-total	Se obtiene de la suma del FOB + CIF.
9	Impuestos DAI	Anotar el valor del costo DAI
10	Gastos internos	Especificar los gastos internos tales como Flete Interno, Bodegaje, Otros.
11	CIF+DAI+ Gastos indirectos	Anotar el total de CIF+DAI+ Gastos internos.
12	Costo unitario	Determinar el Costo unitario que se obtiene de la división del costo total entre la cantidad de pares
13	Totales	Determinar el Total de cada columna
14	Firma de quien lo elaboro	Colocar la firma de quien elaboro el retaceo
15	Firma de revisado	Colocar la firma de quien revisa el retaceo
16	Firma de autorizado	Colocar la firma de autorizado

**Anexo 4 Orden de Remisión**

**NOMBRE DE LA EMPRESA  
Orden de Remision**

(1)Fecha \_\_\_\_\_  
(2)Cliente \_\_\_\_\_  
(3)Direccion \_\_\_\_\_  
(4)Municipio \_\_\_\_\_

(5)Depto \_\_\_\_\_

Nº \_\_\_\_\_  
Nº Registro/NIT

(6)Registro \_\_\_\_\_  
(7)NIT \_\_\_\_\_  
(8)GIRO \_\_\_\_\_

	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Total	Q
A	17		17 1/2		18		18 1/2		19		19 1/2		20		20 1/2		21		21 1/2		22		22 1/2		23		23 1/2					
B	24		24 1/2		25		25 1/2		26		26 1/2		27		27 1/2		28		28 1/2		29		29 1/2		30		30 1/2					
C	31		31 1/2		32		32 1/2		33		33 1/2		34		34 1/2		35		35 1/2		36		36 1/2									
D	37		37 1/2		38		38 1/2		39		39 1/2		40		40 1/2		41		41 1/2		42		42 1/2		43		43 1/2					
(10)	(11)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(14)	

(9)Codigo	Tipo	(7)Color	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Talla	Costo	Total	Q	

(12)Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(14)Encargado de Bodega

\_\_\_\_\_  
(15)Encargado de Compras

\_\_\_\_\_  
(16)Area Financiera o de pagos

\_\_\_\_\_  
(17)Recibido Por

El instrumento presentado “**Orden de Remisión**”, es utilizado para registrar y controlar los pedidos de mercadería entregados a los clientes; con el fin de disponer de documentos de soporte de la entrega de los pedidos.

### Instructivo de llenado Orden de Remisión

1	Fecha	Anotar la fecha en que se emite la orden de remisión
2	Cliente	Anotar el nombre del Cliente al que se entregara el pedido
3	Dirección	Colocar la dirección del Cliente
4	Municipio	Anotar el Municipio de recepción del pedido
5	Departamento	Especificar el Departamento donde se recepcionará el pedido
6	Registro	Detallar el numero de Registro del Cliente (IVA)
7	NIT	Detallar el Numero de Identificación Tributaria del cliente
8	Giro	Detallar el Giro o actividad económica del cliente
9	Código	Colocar el código por línea de calzado despachado en la orden de remisión
10	Tipo	Se detalla la línea del calzado que puede ser A, B, C o D.
11	Color	Detallar el Código de Color del Zapato.
12	Observaciones	Detallar las Observaciones que el cliente tenga referentes a la recepción del pedido
13	Costo	Determinar el costo por línea de calzado despachado
14	Encargado de Bodega	Detallar la autorización correspondiente al despacho por el Encargado de Bodega
15	Encargado de Compras	Detallar la autorización correspondiente por el Encargado de Compras
16	Área financiera o de pagos	Detallar la aceptación del pago correspondiente por el pedido entregado a través del área financiera o pagos
17	Recibido por	Detallar la aceptación del pedido recibido por el cliente.

---

---

**Anexo 5 Orden de Traslado**

---

---

NOMBRE DE LA EMPRESA

(1) N° \_\_\_\_\_

(5) Ingreso	
(6) Salida	

(2) Fecha \_\_\_\_\_

(3) Lugar de Salida

(4) Lugar de Entrada

(7) Entregado a \_\_\_\_\_

(8)Codigo	(9) Talla	(10) Color	(11) Costo	(12) Cantidad	(13) Total	(14)Observacion

\_\_\_\_\_  
(15) Encargado Bodega

\_\_\_\_\_  
(16) Recibido

\_\_\_\_\_  
(17) Autorizado

**Orden de Traslado;** La orden de traslado sirve para poder enviar producto a las bodegas centrales – sucursales, sucursales-sucursales, y de esta forma mantener el control adecuado sobre las existencias en cada una de las bodegas.

**Instructivo de llenado Orden de Traslado**

1	No.	Colocar el número correlativo de la respectiva orden de traslado.
2	Fecha	Anotar la fecha en que se emite el documento.
3	Lugar de Salida	Detallar el nombre de la Bodega de donde Sale el producto (Central o Sucursal)
4	Lugar de Entrada	Detallar el nombre de la Bodega de donde Entra el producto (Central o Sucursal)
5	Ingreso	Se marca con una x si es Ingreso
6	Salida	Se marca con una x si es Salida
7	Entregado a	Detallar el nombre e identificación de la persona a la que se entrega.
8	Código	Anotar el código del calzado que se esta remitiendo
9	Talla	Colocar la talla del calzado que está entrando o saliendo.
10	Color	Colocar el Código del color del calzado que está entrando o saliendo.
11	Costo	Anotar el costo del zapato que está entrando o saliendo.
12	Cantidad	Detallar la cantidad de calzado que están entrando o saliendo.
13	Total	Detallar el total correspondiente a la multiplicación de la columna 11 y 12.
14	Observación	Detallar alguna observación que tenga del que lo entrega o recibe.
15	Encargado de bodega	Detallar la Firma de autorización del encargado de bodega
16	Recibido	Detallar la Firma de autorización de quien recibe el pedido
17	Autorizado	Detallar la autorización correspondiente al traslado realizado.



---

---

**Anexo 6 Orden de Reclamo**

---

---

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

Nº \_\_\_\_\_

(1) Fecha Recibido \_\_\_\_\_ (3) Recibido por \_\_\_\_\_  
(2) Lugar de Entrada: \_\_\_\_\_ (4) Firma Cliente \_\_\_\_\_  
(5) Fecha Entregado Cliente: \_\_\_\_\_

(6)Codigo	(7)Talla	(8)Color	(9)Cantidad	(10)Total	(11)Observacion

\_\_\_\_\_  
(12) Encargado Bodega

\_\_\_\_\_  
(13) Autorizado

El instrumento presentado **Orden de Reclamo**, tiene como finalidad establecer un instrumento de control que permita determinar las deficiencias en el proceso de despacho de mercadería; asimismo proporcionar mayor seguridad al cliente de la resolución adecuada de cualquier inconveniente con la calidad o presentación en su pedido.

### Instructivo de llenado Orden de Reclamo

1	Fecha de recibido	Anotar la fecha que se recibe el reclamo.
2	Lugar de entrada	Detallar el lugar de entrada del producto objeto de reclamo
3	Recibido por	Anotar el nombre de la persona que recibe el producto reclamado
4	Firma del Cliente	Colocar la firma del cliente que esta haciendo el reclamo
5	Fecha entregado cliente	Detallar la fecha de entrega del cambio de producto objeto de reclamo.
6	Código	Colocar el código del calzado reclamado
7	Talla	Detallar la talla del calzado que se esta entrando.
8	Color	Detallar el Código del color del calzado que esta entrando a través de la orden de reclamo
9	Cantidad	Detallar la cantidad de pares de calzado que se esta recibiendo como devolución por reclamo
10	Total	Totalizar el reclamo recibido
11	Observación	Detallar alguna observación que tenga el cliente en relación al reclamo efectuado
12	Encargado de Bodega	Detallar la firma del encargado de bodega en señal de aprobación de la recepción del reclamo
13	Autorizado	Detallar la firma de quien recibe la mercadería en concepto de reclamo

**Anexo 7 Hoja de Control de Rechazo de Pedido**

EMPRESA X,Y,Z

**HOJA DE CONTROL DE RECHAZO DE PEDIDO**

Nº \_\_\_\_\_

Apreciable Cliente:

Rogamos marcar con una X el motivo por el cual no acepta el pedido que le hemos enviado.

(1) Fecha: \_\_\_\_\_

Atentamente,

(2) \_\_\_\_\_  
Firma

**MOTIVO**

**NO LO HE PEDIDO** (3)  \_\_\_\_\_

**PEDIDO REPETIDO** (4)  \_\_\_\_\_

**ENVIAR MAS TARDE** (5)  \_\_\_\_\_

**NO ESTOY DE ACUERDO CON EL PRECIO(6)**  \_\_\_\_\_

**OTROS (FAVOR ESPECIFICAR)(7)**  \_\_\_\_\_

COMPLETAR CUANDO: COMPROBANTE DE FACTURA SEA IGUAL O MAYOR DE \$568.00  
Y EN COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL CUANDO SEA IGUAL O MAYOR DE \$11,428.58

(8) ENTREGADO POR: \_\_\_\_\_

(9) RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

DUI/NIT: \_\_\_\_\_

DUI/NIT: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

El formato denominado **Hoja de Control de Rechazo de Pedido**, tiene como finalidad implementar un instrumento de carácter administrativo que documente el control que debe llevarse a cabo en el proceso de compra de mercadería por la empresa.

### Llenado de Instructivo

1	Fecha	Anotar la fecha en que se realizar'a el rechazo de la mercadería recibida.
2	Firma	Detallar la firma de autorización respectiva de la hoja de rechazo de pedido
3	No lo he pedido	Especificar si el motivo del rechazo es por no haberlo solicitado
4	Pedido repetido	Especificar si el motivo del rechazo es porque el pedido ya fue recibido anteriormente
5	Enviar mas tarde	Especificar si el motivo del rechazo es por la fecha de recepción inadecuada
6	No estoy de acuerdo con el precio	Especificar si el motivo del rechazo es por desacuerdo con el precio que el proveedor nos proporciona
7	Otros (favor especificar)	Especificar si el motivo del rechazo es diferente a los anteriores
8	Entregado por	Detallar la firma de quien esta realizando la entrega de mercadería a través de la hoja de rechazo
9	Recibido por	Detallar la firma de quien esta recibiendo la mercadería rechazada.

**Anexo 8 Tarjetas de Kardex**

TARJETAS DE KARDEX											
(1)ARTICULO _____										(2)No. _____	
(3)FECHA	(4)CONCEPTO	(5)REFERENCIA	(6)ENTRADAS			(7)SALIDAS			(8)EXISTENCIA		
			UNID.	COSTO UNIT.	TOTAL	UNID.	COSTO UNIT.	TOTAL	UNID.	COSTO UNIT.	TOTAL

(9)Firma \_\_\_\_\_  
Elaborado

(10) Firma \_\_\_\_\_  
Recibido

Las **Tarjetas de Kardex** son utilizadas con la finalidad de establecer un instrumento de control sobre las entradas y salidas de mercadería realizadas durante un periodo, a fin de conocer en cualquier momento los niveles de inventario disponible o insuficiente en posesión de la empresa.

### Llenado de Instructivo

1	Artículo	Detallar el Código correspondiente al producto
2	Numero	Anotar el numero correlativo de hoja de kardex
3	Fecha	Detallar fecha en que se realiza la transacción
4	Concepto	Detallar si es salida o ingreso.
5	Referencia	Anotar la referencia del documento con el que esta entrando o saliendo.
6	Entradas	Detallar el numero de unidades que están ingresando, el valor unitario de estas y el costo por el numero de unidades
7	Salidas	Detallar el numero de unidades que están despachado o trasladando, el valor unitario de estas y el costo por el numero de unidades
8	Existencia	Detallar el numero de unidades que se encuentran en existencia al considerar las entradas y salidas de esa fecha, el valor unitario de estas y el costo por el numero de unidades
9	Firma elaborado	Anotar la firma de quien es el responsable del kardex
10	Firma recibido	Anotar la firma de quien recibe el kardex

### Anexo 9 Procedimiento de Toma Física (Conteo de Mercadería)

(1) Descripción del Producto	(2) Código o Referencia del Producto	(3) Total de Unidades	(4) Unidad de Medida	(5) Precio Unitario (Neto de IVA)	(6) Referencia o Fuente del Precio Unitario	(7) Valor Total s/Inventario	(8) Valor Total s/Kardex	(9) Diferencias
(10) Total Inspeccionado físicamente				\$				
(11) Total No Inspeccionado físicamente								
(12) Total Inventario				\$				

## Llenado de Instructivo

1	Descripción del Producto	Indicar una breve descripción del calzado
2	Código o Referencia del Producto	Anotar el código de identificación del calzado a
3	Total de Unidades	Se anota el número de unidades poseídas en existencia
4	Unidad de medida	Detalle que debe ser por pares de calzado
5	Precio unitario	En este apartado se detalla el precio del calzado pero sin incluir el Iva
6	Referencia o fuente del Precio Unitario	Anotar la referencia de donde se obtuvo el precio (Libro de costos, de Retaceos o de Compras)
7	Valor total según inventario	Detallar el costo total de acuerdo al inventario practicado
8	Valor total según Kardex	Detallar el costo total de acuerdo al sistema
9	Diferencias	Anotar las diferencias resultantes de los saldos del sistema con los del inventario practicado
10	Total inspeccionado físicamente	Detallar los totales del inventario realizado
11	Total no inspeccionado físicamente	Detallar los totales del inventario no inspeccionado
12	Total Inventario	Anotar el monto total del inventario tanto contado como no contado físicamente

## Anexo 10 Acta de Levantamiento Físico de Inventario

Reunidos en las instalaciones de (ENTIDAD, EMPRESA - SUCURSAL), con Numero de Identificación Tributaria 0000 - 000000 - 000 - 0; a las (HORA EN LETRAS) horas del día (EN LETRAS) de (ESPECIFICAR EL MES) de Dos Mil nueve; para hacer constar el resultado del "Inventario Físico de (MERCADERIAS, PRODUCTO TERMINADO, MATERIA PRIMA, ETC.)" practicado en (EL ALMACEN O LA BODEGA) ubicada en (DIRECCIÓN) del Departamento de (ESPECIFICAR), que estuvo a cargo de los Señores (ESPECIFICAR NOMBRE Y CARGO) quienes lo desarrollaron desde las (HORA EN LETRAS) horas del día (EN LETRAS) hasta las



(HORA EN LETRAS) horas del día (EN LETRAS) de (ESPECIFICAR EL MES) de Dos Mil nueve y que se resume según se muestra a continuación:

Línea de Productos (S/ Clasificación Contable)	Valor Total
Grupo 1 (Calzado para niño)	
Grupo 2 (Ej: Calzado para Mujer)	
Grupo 3 (Ej: Calzado para Hombre; Etc.)	

Ver en "Anexo anterior - Detalle de Levantamiento Físico de Inventario" el listado pormenorizado de los productos inventariados y que integran los valores descritos en el resumen antes expuesto.

En fe de lo descrito en los párrafos anteriores, damos por finalizado el Levantamiento Físico de Inventario de "Inventario Físico de (MERCADERIAS, PRODUCTO TERMINADO, MATERIA PRIMA, ETC.)" del (de la) (ALMACEN O BODEGA) y para constancia firmamos los presentes.

\_\_\_\_\_  
Firma  
Nombre  
**(Representante Legal)**

\_\_\_\_\_  
Firma  
Nombre  
**(Contador)**

## Anexo 11 Muestras de Inventario

### NOMBRE DE LA EMPRESA Muestras de Inventarios

(1) Fecha de Toma: \_\_\_\_\_

	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Total Q
A	17	17 1/2	18	18 1/2	19	19 1/2	20	20 1/2	21	21 1/2	22	22 1/2	23	23 1/2			
B	24	24 1/2	25	25 1/2	26	26 1/2	27	27 1/2	28	28 1/2	29	29 1/2	30	30 1/2			
C	31	31 1/2	32	32 1/2	33	33 1/2	34	34 1/2	35	35 1/2	36	36 1/2					
D	37	37 1/2	38	38 1/2	39	39 1/2	40	40 1/2	41	41 1/2	42	42 1/2	43	43 1/2			
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			6

(2)Codigo	3Tipo	4Color	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Total Q	7Observaciones
<b>Totales</b>																			

(8) Tomado por: \_\_\_\_\_

(9) Encargado de Bodega: \_\_\_\_\_

El instrumento **Muestras de Inventario**, se utiliza para determinar diferencias en el inventario físico del que dispone la empresa en un momento determinado en relación con el registrado a través del sistema que controla las existencias del mismo; aunque con la diferencia de no requerir un examen de todo el inventario sino de solo de una muestra representativa.

### Llenado de Instructivo

1	Fecha de toma	Detallar la fecha en que se realiza la toma de muestra
2	Código	Detallar el código correspondiente al calzado tomado como muestra
3	Tipo	Especificar la línea a la que pertenece el calzado tomado como muestra
4	Color	Especificar el código correspondiente al color del calzado tomado como muestra
5	Talla	Especificar la talla correspondiente al calzado tomado como muestra
6	Total Cantidad	Determinar el total en unidades del inventario tomado como muestra
7	Observaciones	Detallar alguna observación relevante o significativa que sirva de base para determinar diferencias
8	Tomado por	Especificar el nombre y firma de quien realiza la toma de la muestra de inventario
9	Encargado de Bodega	Detallar la firma del encargado de bodega en señal de aprobación de los resultados del inventario de muestras practicado

**Anexo 12 Productos Menos Vendidos/Mas Vendidos**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

(1) Fecha Elaborado: \_\_\_\_\_

(3) Mas Vendidos


(4) Menos Vendidos

(2) Fecha Recibido: \_\_\_\_\_

	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Total Q
A	17	17 1/2	18	18 1/2	19	19 1/2	20	20 1/2	21	21 1/2	22	22 1/2	23	23 1/2		
B	24	24 1/2	25	25 1/2	26	26 1/2	27	27 1/2	28	28 1/2	29	29 1/2	30	30 1/2		
C	31	31 1/2	32	32 1/2	33	33 1/2	34	34 1/2	35	35 1/2	36	36 1/2				
D	37	37 1/2	38	38 1/2	39	39 1/2	40	40 1/2	41	41 1/2	42	42 1/2	43	43 1/2		

(5)Codigo	6Estilo	7Color	8Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	Talla	9 Total Q	
																	10 Observaciones
<b>Totales</b>																	

(11) Tomado por: \_\_\_\_\_

(12) Encargado de Bodega: \_\_\_\_\_

**Instrumento de identificación de Productos Menos Vendidos/Mas Vendidos;** Este instrumento se utiliza para identificar aquellos estilos de calzado que hayan generado mayor o menor movimiento en las ventas de cierto periodo; lo cual se considerara para realizar los presupuestos de compras o ventas para periodos posteriores.

### Instructivo de llenado

1	Fecha Elaborado	Anotar la fecha en que se elabora el instrumento.
2	Fecha Recibido	Anotar la fecha en que el encargado de utilizar la informacion la reciba
3	Mas vendidos	Se marca con una x si es reporte de Mas vendidos.
4	Menos vendidos	Se marca con una x si es reporte de Menos vendidos
5	Código	Anotar el código correspondiente a la identificación del calzado en cuestión.
6	Estilo	Anotar el código del estilo que se está reportando.
6	Color	Especificar el código del color del calzado reportado.
8	Talla	Especificar la talla correspondiente al calzado reportado.
9	Total Q	Detallar el total de calzado reportado como mas o menos vendido
10	Observaciones	Detallar alguna observación que se desee notificar.
11	Tomado por	Nombre de quien reporta el inventario como Más vendido o Menos vendido.
12	Encargado de bodega	Nombre e identificación del bodeguero responsable de autorizar el reporte.

**Anexo 13 Formato de Devolución o Rechazo al Proveedor**

ANEXO No. 6 EMPRESA X,Y,Z								
FORMATO DE DEVOLUCION O RECHAZO AL PROVEEDOR								
DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES							(1) No. de folio _____	
(2) FACTURA No. _____	(3) FECHA DE LA FACTURA: / /			(4) FECHA DE ELABORACION		DIA	MES	AÑO
(5) PROVEEDOR: _____			(6) LOTE No _____					
(7) No.	(8) CODIGO	(9) DESCRIPCION	(10) PRESENTACION	CANTIDAD		(13) COSTO UNITARIO	(14) COSTO TOTAL	(15) OBSERVACIONES
				(11) SURTIDA	(12) DEVUELTA			
(16) ELABORO			(17) AUTORIZO			(18) RECIBIO		
_____ NOMBRE Y FIRMA			_____ NOMBRE Y FIRMA			_____ NOMBRE Y FIRMA		

El "Formato de **Devolución o Rechazo al proveedor**", tiene como finalidad registrar y controlar las devoluciones de mercadería, que se realizan a los proveedores.

### Instructivo de Llenado

1	Folio:	Anotar el número correlativo, correspondiente al formato.
2	Factura No.	Anotar el número de la factura o documento de soporte con la cual fueron entregados los zapatos en la bodega.
3	Fecha de la Factura	Detallar el día, mes y año en que elaboro la factura o documento de soporte del cual se esta devolviendo o rechazando la mercadería
4	Fecha de elaboración:	Detallar el día, mes y año en que elaboró el formato de devolución
5	Proveedor:	Anotar el nombre o denominación de la empresa que surtió la mercadería
6	Lote No. :	Anotar el número de lote con el cual se clasificaron los inventarios a devolver
7	No.	Anotar el número consecutivo de la relación de la mercadería en el formato
8	Clave:	Detallar la clave de identificación de cada artículo devuelto.
9	Descripción:	Anotar la descripción general de cada articulo devuelto
10	Presentación:	Detallar el tipo de presentación del articulo devuelto
11	Cantidad Surtida:	Especificar la cantidad de artículos que se surtieron en su momento
12	Cantidad Devuelta:	Especificar la cantidad de pares de zapatos devueltos
13	Costo Unitario:	Anotar el costo en dólares, al que se adquiere el calzado
14	Costo Total:	Anotar el importe total en dólares, del calzado adquirido
15	Observaciones:	Anotar las causas que originaron la devolución.
16	Anoto:	Detallar el nombre y firma del Jefe de bodega
17	Autorizó:	Detallar el nombre del Jefe de bodega o administrador responsable
18	Recibió:	Detallar el nombre y firma del proveedor.