



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA DE MOLINERÍA – TRUJILLO 2016 - 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

Autores:

Carolina Mercedes Cabrera Horna  
Diana Violeta Raquel Paz Plasencia

Asesor:

Mg. María Graciela Zurita Guerrero

Trujillo - Perú

2019

## DEDICATORIA

A DIOS

Por darnos la fortaleza para  
afrontar nuevos retos y salir  
victoriosas.

A NUESTROS PADRES

Quienes siempre nos animaron  
a seguir adelante y luchar por  
nuestros sueños.

A NUESTRA ASESORA

Por todo su apoyo, orientación  
y comprensión brindada  
durante el desarrollo de la  
presente tesis.

## AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios por todo lo maravillo que me dado en la vida, a mi madre

Violeta Plasencia por siempre apoyarme y luchar a mi lado para cumplir nuestros sueños.

A mis queridos amigos Vanessa Cisneros, Israel Palacios y Leidy Gorbaldán por su constante aliento, sus palabras y mensajes fueron una gran motivación en todo este tiempo.

A mis queridas amigas Carmen Guevara y Maribel León por toda su paciencia y comprensión, siempre les estaré eternamente agradecida.

Diana Paz

Un agradecimiento a Dios por hacer todo esto posible y por darme la perseverancia necesaria para cumplir todas las metas que me he propuesto.

Un agradecimiento especial a mis padres por alentarme y acompañarme en cada nuevo reto que emprendo.

Carolina Cabrera

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1. Realidad Problemática .....	9
1.2. Formulación del problema .....	32
1.3. Objetivos .....	32
1.4. Hipótesis .....	33
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
2.1. Tipo de investigación.....	34
2.2. Población y muestra.....	34
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	35
2.4. Procedimiento .....	38
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
3.1. Identificación de la situación actual del área de inventarios en la empresa de molinería ...	41
3.2. Determinación de la rentabilidad actual en la empresa de molinería.....	47
3.3. Propuesta de un sistema de control de inventarios para mejorar la rentabilidad en la empresa de molinería .....	51
3.4. Estimación de la rentabilidad como consecuencia de la implementación de un Sistema de Control de Inventarios en la empresa de molinería. ....	73
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>78</b>
4.1. Discusión.....	78
4.2. Conclusiones.....	80
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Existencia de Políticas de Gestión de Inventarios en la empresa de molinería.....	41
Tabla 2	Existencia de un Procedimiento para efectuar las compras. ....	41
Tabla 3	Almacenamiento de los productos de manera ordenada para su fácil ubicación. ....	42
Tabla 4	Personal responsable de la actualización de la información en el sistema.....	42
Tabla 5	Inventarios Físicos Periódicos a cargo de los responsables de almacén. ....	43
Tabla 6	Periodicidad de los Inventarios. ....	43
Tabla 7	Inventarios Físicos Periódicos por un área externa a almacenes. ....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados entrevista - Manuales y Políticas, software y gestión logística.....	44
Figura 2. Resultados entrevista - Inventarios y otros.....	45
Figura 3. Check List para control documental.....	46
Figura 4. Ratios de rentabilidad.....	47
Figura 5. Comparativo ratios de rentabilidad.....	47
Figura 6. Gastos por errores administrativos.....	49
Figura 7. Cuadre por faltante de inventario.....	49
Figura 8. Detalle desmedro 2016.....	50
Figura 9. Detalle desmedro 2017.....	51
Figura 10. Puesto de trabajo - Administradora.....	52
Figura 11. Puesto de trabajo - Jefe de Producción.....	53
Figura 12. Puesto de trabajo - Asistente Administrativo.....	53
Figura 13. Puesto de trabajo - Jefe de Almacén.....	54
Figura 14. Puesto de trabajo - Vendedor.....	54
Figura 15. Puesto de trabajo - Operario de Almacén.....	55
Figura 16. Puesto de trabajo - Operario de Producción.....	55
Figura 17. Organigrama empresa peruana de molinería.....	56
Figura 18. Políticas de Compras - Aspectos generales y selección de proveedores.....	57
Figura 19. Formato de requerimiento de compra.....	58
Figura 20. Formato Orden de Compra.....	59

Figura 21. Flujograma de Compras.....	60
Figura 22. Políticas de Inventarios - Aspectos Generales y Recepción.....	61
Figura 23. Política de Inventarios - Limpieza, Seguridad y Toma de Inventarios.....	62
Figura 24. Políticas de Inventarios - Almacenamiento y Salida. ....	63
Figura 25. Políticas de Inventarios - Desmedro. ....	64
Figura 26. Formato de Kárdex. ....	65
Figura 27. Flujograma recepción. ....	66
Figura 28. Formato orden de consumo. ....	67
Figura 29. Flujograma salida por consumo.....	68
Figura 30. Formato orden de despacho.....	69
Figura 31. Flujograma salida por venta. ....	70
Figura 32. Registro de Conteo. ....	71
Figura 33. Resumen gastos extraordinarios 2016. ....	73
Figura 34. Estado de Resultados 2016. Fuente Empresa de Molinería.....	74
Figura 35. Estado de Resultados 2016. Estimación propia.....	74
Figura 36. Comparativo ratios 2016 - Dos escenarios. ....	75
Figura 37. Resumen gastos extraordinarios 2017. ....	75
Figura 38. Estado de Resultados 2017. Fuente Empresa de Molinería.....	76
Figura 39. Estado de Resultados 2017. Estimación propia.....	76
Figura 40. Comparativo ratios 2017 - Dos escenarios. ....	77

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación es demostrar la importancia de la aplicación de un sistema de control de inventarios y el impacto positivo sobre los resultados generales de la empresa de molinería; todo ello teniendo en cuenta que debido al auge que vive el sector industrial y alimentario en nuestro país, operar bajo un entorno controlado se vuelve cada vez más indispensable en las organizaciones que desean posicionarse en el mercado y mantenerse en el tiempo.

En el desarrollo de la investigación se analizó la situación actual de la empresa en todo lo relacionado a su gestión de inventarios y su efecto sobre la rentabilidad; se diseñó y propuso un Sistema de Control de Inventarios para mejorar la rentabilidad; para lo cual se tomó como muestra los documentos de gestión de la empresa de los años 2016 y 2017.

Se aplicó el diseño No Experimental - Longitudinal y el método Descriptivo; el check list, la entrevista y el cuestionario de control, obteniéndose que la empresa no tiene una estructura organizativa definida, un manual de procedimientos o política de inventarios, un sistema para el registro de los mismos ni flujogramas de sus procesos.

Se concluyó que la implementación de un Sistema de Control de Inventarios contribuirá positivamente a la empresa al reducirse los costos por diferencias de inventarios, desmedros y errores operativos

Palabras claves: inventarios, control y rentabilidad.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

En la actualidad es sumamente importante llevar un control óptimo sobre los inventarios ya que éstos influyen de diversas maneras en el éxito de las operaciones de una empresa. En el caso del área de producción es crucial conocer la cantidad exacta de materia prima que se posee a fin de que ésta pueda cubrir las necesidades productivas en un momento dado, de esta manera se evitan retrasos y tiempos muertos; asimismo permite generar una imagen positiva con los clientes al entregarles sus lotes de producción en los plazos acordados. Por otro lado, en el caso de las empresas comerciales, la importancia radica en el hecho de conocer con certeza y en tiempo real el volumen de los inventarios por cada tipo de producto, a fin de que se puedan cubrir las demandas habituales y hacer frente a cualquier eventualidad que contribuya a aumentar las utilidades; asimismo en todo tipo de empresa, una adecuada gestión de inventarios permite reducir los costos por almacenamiento (Sastra, 2009).

Los inventarios representan una importante inversión en recursos financieros; por ello, un adecuado control suministrará a la entidad una serie de beneficios que contribuirán a mejorar su imagen y posición competitiva en el mercado en el cual desarrolla sus operaciones; esto debido a que los costos por inventarios son altos, sobre todo si el manejo que se lleva no es el adecuado, por ende las decisiones en cuanto a las cantidades a comprar y a producir, así como la periodicidad, deben ser evaluadas a fin de diseñar un sistema de control a través de políticas y procedimientos para gestionar los tiempos y cantidades a almacenar, lo que mejorará la eficiencia y la capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones de demanda y la consiguiente reducción de costos por almacenamiento (Guerrero, 2009).

La empresa pertenece al sector Industrial, el cual viene mostrando un crecimiento positivo en el 2018 y además la perspectiva de crecimiento de la manufactura no primaria al cierre del año es de 3.5% según proyecciones del Scotiabank. Este resultado se debería a la recuperación del consumo interno y el incremento de los niveles de exportación –especialmente de productos no tradicionales. Asimismo, en la industria de bienes intermedios, en la primera mitad del año se tuvo un incremento del 3.7% destacándose en este rubro el incremento en la elaboración de productos de molinería. En este contexto, debido al dinamismo que tiene la economía peruana, la empresa tiene un panorama favorable para su crecimiento empresarial; por ello es conveniente diseñar un sistema de control de inventarios que le permita aprovechar el buen momento que atraviesa el sector y de esta manera hacer frente a un posible incremento de la demanda (Gestión, 2018).

En la reunión de conocimiento del negocio que se mantuvo con la administradora, el día 11 de octubre del 2018, se logró identificar las principales situaciones problemáticas y errores que afectan negativamente a la compañía generando sobrecostos y a su vez el descontento de los clientes puesto que estas situaciones inciden directamente sobre la atención de sus pedidos generando de esta manera una mala imagen para la empresa. El personal operativo de la empresa no tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo; dado que éstas no figuran por escrito, sino que les fueron comunicadas de manera muy general al ingresar a la compañía; sumado a ello no se cuenta con políticas ni flujogramas que les sirvan de guía para desarrollar adecuadamente su labor. Lo anteriormente mencionado repercute en el hecho de que no se lleva un control de kárdex adecuado, el Excel que se tiene para tal fin no es actualizado permanentemente y sólo es para el producto terminado; las actividades de ingreso y salida de los materiales del almacén se realizan sin ningún formato de control específico, los materiales que producen no tienen códigos y no realizan reportes o seguimientos de sus costos

de producción por ende no cuentan con un dato de stock valorizado real, sino que estiman sus costos de manera empírica en base a los años de experiencia con los que cuentan. El no contar con información precisa acerca del stock que manejan ha ocasionado que en muchas de las ocasiones se tenga un inventario excesivo o insuficiente para cubrir con los requerimientos de los clientes. Otro punto a tomar en cuenta consiste en que el ambiente destinado para almacén no cuenta con una ubicación adecuada ya que es de fácil acceso tanto para los trabajadores como para terceros; asimismo, no se tiene conciencia de la importancia de los bienes que se custodian puesto que casi siempre permanece abierto.

Por todo lo anteriormente descrito es de vital importancia que todas las empresas, sea cual fuese su tamaño grande, mediana o pequeña, cuenten con un sistema de control de inventarios que incluya políticas, procedimientos y una adecuada concientización que permita tener un manejo eficiente de sus stocks a fin de que se puedan satisfacer los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, lo que a su vez permitirá el fortalecimiento de la imagen, posición competitiva y por ende el aumento de los beneficios para los propietarios.

Al respecto, Londoño (2012) demostró que con la disminución del inventario se aumenta el flujo de caja y se disminuye los costos; esto basándose en la implementación de un nivel mínimo de pedido ROP y una cantidad económica de pedido EOQ de los productos clasificados como tipo A (productos obsoletos, a partir de la propuesta de clasificación ABC). La autora concluye que con la implementación de un código de identificación de producto disminuirá los errores al almacenar y procesar las órdenes; simplificará y acelerará la recepción y reabastecimiento de existencias. El antecedente contribuye así a reforzar la propuesta de implementación de control de inventarios como se pretende en la presente tesis.

Ahora bien, Gálvez (2014) demostró que, mediante el mapeo integral del proceso productivo, se puede realizar un diagnóstico adecuado de la situación actual y proponer las

oportunidades de mejora las cuales servirán de apoyo en la estructuración de políticas y procedimientos para gestionar y reducir los inventarios. Tener un inventario excesivo afecta negativamente a la compañía puesto que además de generar un sobrecosto por almacenamiento, también puede ocasionar pérdidas por desmedro debido a los tiempos excesivos de almacenamiento, etc.; por ello la presente tesis contribuye a reforzar la importancia del análisis y estructuración de políticas adecuadas que permitan reducir costos y mantener la eficiencia organizacional.

Además, Velásquez (2015) demostró la importancia de contar políticas e indicadores de abastecimientos mínimos y máximos a fin de no caer en sobrecostos lo que conlleva a pérdidas significativas; asimismo se resalta el hecho de que no basta tener un sistema informático de control de inventarios, sino que es necesario alimentarlo con la información idónea y en el momento preciso a través de la buena comunicación y coordinación entre las áreas. El autor concluye que el éxito de la implementación de un sistema de control de inventarios depende de la voluntad organizativa, lo cual se alinea a lo propuesto en la presente tesis.

Cabe considerar, por otra parte, a Loja (2015) quién demostró que con el modelo de inventarios propuesto basado en las 5S japonesa, se puede romper con los viejos procedimientos existentes e implantar una cultura nueva a efectos de incluir la selección, orden, limpieza e higiene, estandarización y crear una cultura de autodisciplina en sus empleados. Así mismo, que la clasificación ABC propuesto para el control de inventarios, facilita la reducción de las existencias, mejorando su flujo y evitando gastos a la empresa por costos de almacenamiento. La autora concluye que con esta propuesta de administración de inventarios se podrá tener un control más amplio de las mercaderías, teniendo un área de trabajo más segura, liberar espacio útil en la bodega, reducir tiempos de despacho y mejorar el control

visual de la mercadería. De esta manera, el antecedente permite complementar la idea propuesta en la presente tesis.

Asimismo, Tarazona (2016) demostró la necesidad de contar con políticas y procesos claramente definidos que contribuyan a mejorar la eficiencia de las actividades, las mismas que tienen un efecto positivo en la rentabilidad de la organización. Por todo ello, realizar un conteo físico con regularidad y un planeamiento adecuado de las compras, control en las actividades de recepción, ingreso y almacenamiento, va a disminuir el riesgo de pérdida de la mercadería, mermas, sobrecostos de almacenamiento y otros. El antecedente descrito permite reforzar la propuesta de implementación de control de inventarios de la presente tesis.

Cabe mencionar, a Álvarez (2011) quién demostró que la implementación de un sistema de planificación de la demanda permite disminuir el error y obtener ahorros sumamente significativos; así mismo, contar con herramientas permiten automatizar procesos y llevar un control más rápido y exacto. El autor concluye que la implementación de un sistema de revisión periódica es conveniente, ya que debido a la gran cantidad de productos es inmanejable tener un sistema de control. El antecedente contribuye en cierta medida a reforzar la propuesta de implementación de control de inventarios como se pretende en la presente tesis.

Cabe señalar, a Misari (2012) quién demostró que el control interno de inventarios es un factor determinante en el desarrollo económico de las empresas del sector de fabricación de calzados; que la actualización permanente del registro sistemático de inventarios permite el eficiente cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados; así mismo, que las revisiones físicas periódicas permiten la actualización y rotación de los inventarios, evaluándose las existencias que no tienen mucha salida, y por ende el establecimiento de agresivas campañas de marketing para evitar pérdidas a la empresa. El autor concluye que la aplicación de un eficiente control de inventarios sirve como base y sustento

para la eficiente gestión de las empresas y su consecuente desarrollo. El antecedente contribuye significativamente en la propuesta de implementación de control de inventarios de la presente tesis.

De acuerdo con, Atencia (2017) se demostró que contar con un adecuado control de inventarios trae múltiples beneficios para la organización ya que ésta puede contar con información en tiempo real, lo cual ayudará a tener una mejor planeación y tomar decisiones en el momento oportuno. Conocer con precisión la cantidad real de stock de los materiales va a incidir directamente en las necesidades de compra, evitando de esta manera sobrecostos por almacenamiento, o falta de capacidad para atender los requerimientos de ventas, ambos aspectos tienen un impacto en la rentabilidad de la organización. Lo expuesto reafirma la importancia de la implementación de control de inventarios que se propone en la presente tesis.

De igual manera, Hemeryth & Sánchez (2013) demostraron la importancia de la estructura organizativa y del Manual de Organización y Funciones, diseñando así una estructura organizativa a nivel de almacenes; así mismo que, la inversión en equipos y maquinarias optimiza los tiempos en los procesos realizados en almacenes; y que la definición, documentación y secuencia de actividades permiten un mejor control de los inventarios. Las autoras concluyen que la práctica de la Filosofía de las 5S permite tener más orden y cuidado en la manipulación de los materiales para evitar las pérdidas por deterioro. El antecedente descrito proporciona lineamientos que contribuyen significativamente con la presente tesis.

En ese sentido, Arteaga & Olgún (2014) demostraron que el cumplimiento de las políticas y manuales para las diferentes actividades del departamento de logística permitirán al área tener un mayor control sobre el inventario de la empresa; así como el uso de documentación interna para el manejo del inventario de la empresa, permite a la unidad económica tener una administración adecuada del stock de mercaderías, reduciendo costos por

almacenamiento. Los autores concluyen que la aplicación de un adecuado sistema de control interno de logística ayuda a la empresa a optimizar su gestión, así como su rentabilidad. El antecedente contribuye así a orientar la propuesta de implementación de control de inventarios de la presente tesis.

Cabe destacar la importancia, de Haro & Ruiz (2014) que demostraron que los ratios de rentabilidad reflejan si el Sistema de Control de Inventarios implementado es el adecuado. Así mismo, que la creación de un Organigrama, Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento para almacén, flujogramas de procesos, tratamiento de los desmedros, reporte de control de inventarios, reporte de máximos y mínimos, permiten mejorar el control de inventarios, ya que las ventas se incrementan y el costo de ventas disminuye. Así, las autoras concluyen que la implementación de Sistema de Control de inventarios mejora la rentabilidad. De esta manera, el antecedente contribuye significativamente en la propuesta de implementación de control de inventarios para la mejora de la rentabilidad, objeto de estudio de la presente tesis.

Por último, es conveniente anotar, que Rodríguez & Torres (2014) demostraron que el establecimiento y aplicación de políticas para la implementación de un sistema de control interno permite mejorar las ventas; así mismo, los procedimientos contables de inventarios permiten un adecuado sistema de medición de costos. Los autores concluyen que la implementación del sistema de control interno en inventarios permite mejorar las ventas, producto de la información fidedigna que resulta del haber conciliado saldos del stock y al haber corregido errores en los procesos. De esta forma, las conclusiones de la investigación mostrada sirven de guía para la propuesta planteada en la presente tesis.

### 1.1.1. Marco teórico conceptual.

a) *Concepto de inventarios.* Gil (2009), define a los inventarios como los bienes tangibles disponibles para la venta o para la producción de bienes o servicios. En el presente estudio, la empresa se dedica a la elaboración de diversos productos de molinería que son posteriormente empleados para abastecer a diversos programas del estado tales como el vaso de leche, qali warma, cuna más, así como también a tiendas, minimarkets, entre otros; todos estos productos vendrían a ser los bienes tangibles de la empresa. Así mismo, Guerrero (2009), plantea que los inventarios son recursos ociosos hasta el instante de su utilización. Tomamos en cuenta esta definición, ya que los productos mientras se encuentren en el almacén; es decir, sin movimiento, se califican como recursos ociosos, lo cual significa una temporal pérdida para la entidad; por ello, la importancia de un adecuado control de inventarios que permitan su dinamismo y que su capacidad ociosa sea mínima y por corto tiempo. Sastra (2009), sostiene que generalmente, los inventarios constituyen el activo mayor de una entidad. Por tanto, podemos definir a los inventarios como los bienes que la entidad posee para ejecutar sus actividades económicas. Estos se caracterizan por su estado temporal estacionario y dinámico, que necesitan ser gestionados adecuadamente para reducir las pérdidas por abastecimiento y almacenamiento.

b) *Clasificación de los inventarios.* Según el Plan Contable General para Empresas, Zeballos (2014), plantea la siguiente clasificación de existencias, según la actividad del negocio: las mercaderías, constituyen los bienes adquiridos por la empresa para su venta y que no sufren transformación alguna; los productos terminados, son los bienes fabricados o producidos por la empresa; los subproductos, desechos y desperdicios, son los accesorios, residuos o mermas respectivamente, resultados de la producción; los productos en proceso, son los bienes en proceso de producción; las materias primas, constituyen los insumos directos de

fabricación; los materiales auxiliares, suministros y repuestos, son los insumos secundarios de fabricación; los envases y embalajes, son los bienes complementarios de comercialización; los activos no corrientes mantenidos para la venta, son bienes inmovilizados destinados a su venta probable e inmediata; y las existencias por recibir, son los bienes que aún se encuentran fuera del almacén.

Gil (2009), en su libro Inventarios, plantea una diversidad de tipos de inventarios: los perpetuos, son continuos, detallados, útiles para la preparación de estados financieros y ofrecen un alto grado de control ya que mantienen a los registros de inventarios actualizados; intermitentes, que se efectúan varias veces al año; el inicial, con el que se inician las operaciones de la empresa; el final, se realiza al término de un periodo o ejercicio económico; el físico, es el inventario real existente en almacén; el de productos terminados, son los productos fabricados; en tránsito, son los bienes que ligan a los proveedores y clientes durante el tiempo de transporte; los de materia prima, son los insumos directos de fabricación; en proceso, son los bienes que se emplean en el proceso de fabricación; en consignación, son los bienes entregados para la venta pero aún de propiedad del vendedor; el máximo, es el inventario calculado para controlar las cantidades adecuadas altas de un bien; el mínimo, es el inventario calculado para controlar las cantidades adecuadas mínimas de los bienes en almacén; el disponible, es el que se encuentra a disposición inmediata para la producción o venta; en cuarentena, son los bienes de consumo que deben permanecer en almacén por un periodo antes de su disposición; de previsión, son los bienes destinados a cubrir una necesidad futura conocida; los de seguridad, responden a las fluctuaciones inciertas de la demanda previniendo de desabastecimientos; entre otros.

Como se puede analizar la autora propone estos diferentes tipos de inventarios según las necesidades y requerimientos de la actividad propia de las empresas con el fin de gestionar

adecuadamente los inventarios, evitando pérdidas, reduciendo costos, atendiendo óptimamente a los clientes, asegurando las ventas y obteniendo ganancias, como se afirma en Guías de Gestión de la Pequeña Empresa (1995) cuando plantea que se debe gestionar los inventarios con visión logística global para incrementar las posibilidades de alcanzar altos niveles de eficiencia y rentabilidad. Para este autor, los tipos de inventarios fundamentales en toda empresa son: las materias primas, que pasarán por un proceso de transformación; los productos semielaborados, son los que se incorporan en un artículo para obtener el producto final; los empaquetados, son los que permiten proteger y preservar los bienes durante el tiempo de permanencia en almacén; los consumibles, no se incorporan al producto terminado pero son necesarios para su elaboración; y productos terminados, son los disponibles de inmediato para la venta.

*c) Costo de los inventarios.*

- *Costo de adquisición.* El costo de adquisición es aplicable para todos los artículos que han sido comprados por la entidad a terceros, es decir que no son el resultado de un proceso productivo desarrollado por la propia empresa. Este costo está comprendido por el importe contenido en la factura de compra sin considerar los impuestos recuperables más todos aquellos gastos adicionales en los que se incurra hasta que el producto o mercadería se encuentre en almacén, tales como el transporte relacionado con la compra de los artículos, seguros, almacenamientos temporales, trámites aduaneros y legales en el caso de las importaciones, asimismo también forman parte del costo todos aquellos descuentos, las rebajas y devoluciones que disminuyan el costo inicial de los productos adquiridos (Rincón & Villareal, 2009).

- *Costo de transformación.* Son todos aquellos costos que forman parte de un producto final como consecuencia de haber incurrido en ellos durante un proceso productivo, estos costos están conformados por todos los costos directos como la mano de obra y la materia

prima y los costos indirectos como la depreciación, mantenimiento de los equipos y edificaciones de la fábrica, alquileres y costos propios de la gestión y administración de la planta durante el curso de sus operaciones.

Los costos fijos se identifican porque no varían en función de los volúmenes de producción, es decir se mantienen inalterables periodo a periodo, en cambio los costos variables son aquellos que sufren incrementos o disminuciones en función a los distintos volúmenes de producción que se registran (Carvalho, 2009).

**d) Medición de los inventarios.** Los criterios de medición que propone Carvalho (2009) son los siguientes:

- *Valor o costo histórico.* Es el que representa el importe original consumido u obtenido en efectivo, o en su equivalente, en el momento de realización de un hecho económico. Dicho importe debe ser ajustado para reconocer el efecto ocasionado por las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda.

- *Valor actual o de reposición.* Es el que representa el importe en efectivo, o en su equivalente, que se consumiría para reponer un activo o se requeriría para liquidar una obligación, en el momento actual.

- *Valor de realización o de mercado.* Es el que representa el importe en efectivo, o en su equivalente, en que se espera sea convertido un activo o liquidado un pasivo, en el curso normal de los negocios. Se entiende por valor neto de realización el que resulta de deducir del valor de mercado los gastos directamente imputables a la conversión del activo o a la liquidación del pasivo, tales como comisiones, impuestos, transporte y empaque (p. 192).

*e) Casos fortuitos y especiales de los inventarios.*

- *Merms.* Las merms se definen como la pérdida de peso o volumen de las mercaderías o productos de un inventario como consecuencia de causas inherentes a su naturaleza que se producen durante la comercialización de las existencias o durante la fase del proceso productivo. Las merms pueden producirse por motivos diferentes tales como consecuencia del traslado, almacenamiento, distribución y venta de los bienes, así como en la etapa productiva tal como se había mencionado. Algunas merms originadas dentro del proceso productivo pueden venderse ya que pueden tener un valor económico al ser vendidas de manera independiente al producto principal y no afectan su costo unitario, a este tipo de merms se les denomina subproductos, desechos y desperdicios (Ferrer, 2010).

- ✓ *Normales.* En cada proceso productivo o de comercialización se manejan porcentajes estimados de disminución de volumen y/o peso de algunos materiales tales como las materias primas, suministros diversos, envases y embalajes que son consumidos dentro del proceso de transformación o de mercaderías que disminuyen en cantidad durante la etapa de comercialización y distribución, estas disminuciones se consideran normales o habituales al tener una relación directa con los procesos que continuamente se llevan a cabo, además porque las características propias de los bienes determinan en mayor o menor medida su porcentaje de desgaste, deterioro o pérdida ya que son susceptibles a determinadas circunstancias, volátiles, etc. (Ferrer, 2010).

- ✓ *Anormales.* Las merms anormales son aquellas que no fueron previstas como consecuencia inherente de los procesos o a las características de los artículos, sino que exceden los porcentajes de lo considerado como normal y son en la mayoría de los casos, el resultado de una gestión negligente en el manejo y control de los inventarios ya sea en la fase productiva, manipuleo, traslado, almacenamiento o distribución por lo que éstas merms no forman parte

del costo de los productos elaborados sino que deben asumirse como gastos del periodo. Este tipo de mermas pueden ser evitadas si existe una buena y eficiente gestión del uso de los materiales a fin de propiciar un mayor ahorro en costos (Aguilar, 2009).

- *Desmedro.* Según las normas tributarias se define como desmedro al deterioro o pérdida definitiva del bien haciéndolo inutilizable para los fines a los que estaba destinado, ésta pérdida es del orden cualitativo, es decir de lo que es en propiedad, carácter y calidad impidiendo su utilización por diversas causales tales como los cambios y avances tecnológicos, cuestiones de moda, periodo de vencimiento prescrito, modas, usos y costumbres, etc. Para que los desmedros sean considerados como gastos del periodo, la empresa deberá probar la destrucción de las existencias ante un notario o Juez de Paz siempre que se comunique este hecho con un plazo mínimo de 06 días de anticipación a fin de que la Sunat puede designar a un funcionario que la represente y que pueda ser testigo ocular de la citada destrucción (Ferrer, 2010).

- *Sobrantes.* El sobrante de inventario se determina cuando al aplicar el conteo físico de las existencias ya sea a partir de una muestra o el total del stock, se encuentran niveles o cantidades superiores de inventarios en uno o más artículos en relación con los sistemas de control e información que se poseen. Esta diferencia positiva se registra en el acta del conteo determinando la causal de la diferencia que los ocasionó y se debe realizar una nota de ingreso al almacén a fin de que los saldos físicos concilien con lo reportado en el sistema. El valor de los todos los bienes identificados como sobrantes deberá ser asignado en función del valor que poseen los otros bienes registrados en el inventario y que tienen las mismas características tanto cualitativas como cuantitativas (Itinerante, 2014).

- *Faltantes.* El faltante de inventarios es aquel que se determina con la diferencia

negativa entre el conteo o recuento físico de los materiales contra los registros contenidos en los sistemas de control e información de los inventarios. Una vez determinado el faltante, éste deberá ser registrado en un acta con cargo al responsable de almacén a fin de realizar inmediatamente el seguimiento o trazabilidad de los materiales faltantes con la finalidad de recuperar, reparar o pagar lo perdido o dañado. Si como resultado de la investigación se determina que los bienes faltantes fueron sustraídos de manera premeditada o que fueron extraviados por conductas negligentes, el responsable del arqueo deberá comunicar a la autoridad competente dentro de la organización a fin de que tomen las medidas necesarias (Itinerante, 2014).

*f) Sistemas de inventarios.*

- *Sistema perpetuo o permanente.* El sistema de inventarios perpetuo permite conocer las cantidades exactas de stock en tiempo real ya que el registro de todos los artículos es continuo y se muestra el inventario disponible todo el tiempo. Este tipo de inventarios son muy útiles para la presentación de los estados financieros ya que permite conocer con total exactitud los inventarios iniciales y finales de cada periodo incluso a una fecha de corte determinada.

El grado de control es alto porque los registros se encuentran permanentemente actualizados, esto a su vez suministra la información necesaria para la toma de decisiones empresariales relativas a los costos por inventario, cantidades disponible para cubrir la demanda, cantidades a comprar, fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer (Gil, 2009).

- *Sistema periódico o físico.* En este sistema, no se conoce con precisión el saldo real de los artículos del almacén en un momento dado, sino que se requiere de un proceso adicional de toma de inventarios físicos al cierre de un periodo a fin de contrastar y actualizar la

información, esto debido a que no se maneja un registro continuo del inventario disponible. Por lo general este sistema se utiliza cuando los productos que forman parte del inventario tienen costos unitarios relativamente bajos, por esta razón no se considera a los artículos lo suficientemente valiosos como para realizar una mayor inversión en tiempo y dinero que le permita llevar un registro al día del inventario disponible, sino que basta sólo con realizar la toma de inventarios físicos de manera periódica (Gil, 2009).

***g) Métodos de valuación de inventarios.***

Cada empresa de acuerdo a sus características debe decidir qué tipo de método de valuación le conviene aplicar para sus inventarios, ya que este punto es muy sensible y de crucial importancia tanto en temas de fijación de precios, costos, gastos, programación de compras, etc. Toda empresa necesita conocer con precisión cuales fueron los costos en los que se incurrieron para vender una determinada mercadería ya que de esta manera podrán conocer los márgenes de utilidad con los que operan y a su vez tomar las mejores decisiones para incrementarlos o mantenerlos. Asimismo, la selección de un método tiene como objetivo principal, la presentación más razonable en el Estado de Situación Financiera y en el Estado de Resultados de todo lo concerniente a la mercadería que se posee, así como sus costos de ventas debido a que esta información tiene marcada influencia al momento de la determinación de los impuestos que deberá pagar la empresa al Estado.

Dentro de los principales métodos de valuación de inventarios podemos mencionar:

- *Primeras entradas primeras salidas.* También se conoce con el nombre FIFO (First in First Out). El procedimiento para la determinación del costo bajo este método consiste en llevar un control a nivel contable en el que se supone que las primeras mercaderías en ser adquiridas son las primeras en ser vendidas, por consiguiente el inventario final que aparecerá en el estado de situación financiera en el rubro existencias, reflejará el costo valorizado en

función a los últimos precios de adquisición, asimismo lo que se mostrará en el estado de resultados corresponde al costo de las primeras compras y que se constituyen como un costo por efecto de las ventas. Este método está alineado con la tendencia del mercado pues si los precios bajan, los costos de los inventarios serán menores mientras que si el mercado tiene una tendencia al alta, los precios del inventario también lo reflejarán (Carvalho, 2009).

- *Método promedio ponderado.* Este método consiste en la determinación del costo del inventario a partir de la división del costo de las unidades que conforman el inventario inicial más el costo de las mercaderías compradas o producidas en el mes entre la cantidad de unidades compradas o producidas en el mismo periodo, de esta manera, el costo del inventario se verá siempre afectado tanto por las primeras como por las últimas compras del periodo. En un ambiente relativamente cambiante como el actual, esto puede tener múltiples efectos por ejemplo cuando el mercado tiende al alza de precios, los inventarios valuados según el costo promedio mostrarán sus costos inferiores a los del mercado actual, situación inversa se producirá cuando exista una baja de precios ya que el inventario mostrará cifras mayores a los costos actuales (Carvalho, 2009).

- *Método promedio móvil.* El método promedio móvil está íntimamente relacionado con el sistema de inventarios perpetuos ya que, mediante este sistema se conoce en cualquier momento las cantidades exactas de inventario y por consiguiente el costo del mismo. Un inventario continuamente actualizado y con información disponible en cualquier momento es propicio para la aplicación del método de valuación promedio móvil, asimismo este método permitirá evaluar las existencias y el costo por efecto de las ventas de manera permanente puesto que tanto el precio como el costo de ventas se calculan cada vez que se realiza un cambio o movimiento en los inventarios.

- *Método identificación específica.* La aplicación de este método de valuación permite cumplir con el principio de periodo contable puesto que lo que se reporta como costos guarda una relación razonable con los ingresos al adherirse al flujo físico real del inventario en cada periodo. Este método consiste en la identificación de partidas que no son intercambiables entre sí y de artículos y servicios destinados a proyectos específicos todos con características distintivas a los cuales se les asigna sus costos individuales; permitiendo de esta manera, determinar con precisión el costo de ventas y el inventario final. Para la aplicación exitosa de este método de valuación, es necesario que cada artículo o mercadería cuente con un código o número de serie que permita su diferenciación del resto (Romero, 2012).

- *Ultimas entradas, Primeras salidas.* Este método también se conoce con el nombre de LIFO (Last In, First Out). Se basa en que las últimas mercaderías o productos que ingresan al almacén son los primeros en ser vendidos, por lo tanto, las unidades que quedan en los almacenes y que constituyen el inventario final mostrado en el estado de situación financiera, están valuadas a precios antiguos; asimismo, el costo de ventas se mostrará en el estado de resultados en función a los precios actuales del mercado. En un escenario de mercado donde los precios tiendan a la alza, el costo de ventas mostrado será mayor y la utilidad del ejercicio será menor y por consiguiente el efecto fiscal también se verá reducido; si por el contrario el ambiente de mercado tiende a la baja, el costo de ventas será menor y la utilidad final se incrementará (Moreno, 2014).

#### ***h) Control de Inventarios.***

Dependiendo de tipo de empresa, el gasto por inventarios suele ser el segundo de mayor impacto en las organizaciones sólo por debajo de todas aquellas erogaciones vinculadas al personal; por ello un factor clave es la concientización de los directivos y propietarios de la organización acerca de cuán importante es tener parametrizadas y controladas a través de políticas

y/o procedimientos todas las actividades relacionadas a los inventarios tales como: adquisición, recepción, almacenamiento, contabilización, etc. Un adecuado control implica que desde el momento que se adquieren los productos, se debe contar con un nivel de autorizaciones y responsables tanto de la solicitud de compra, como de las cotizaciones y recepción de los materiales. Asimismo, se debe definir cuál es el método de valuación de inventarios que debe aplicarse, pues este factor tiene un impacto directo sobre la rentabilidad que mostrará la organización al término de cada ejercicio contable. Por otro lado, dependiente del tipo de empresa y el volumen de inventario que se maneja, se debe optar por un sistema de inventarios periódico o perpetuo ya que la elección de uno u otro suministrará a la empresa un mayor o menor grado de precisión en cuanto al saldo de las existencias. Además, se deben establecer los controles físicos necesarios a fin de salvaguardar los inventarios de cualquier situación que genere pérdidas a la empresa. Finalmente, es preciso mencionar que a pesar de que ya existen políticas y procedimientos estándares para desarrollar una gestión de inventarios óptima, cada empresa tiene la potestad de establecer aquellas normas que se adapten mejor a sus características particulares (Vitez, 2018).

- *Ambiente de control.* Mejía (2003), en su artículo publicado en la Revista Universidad EAFIT, sostiene que el establecimiento de un adecuado ambiente de control parte de uno de sus elementos fundamentales que es el autocontrol, éste implica tres perspectivas: la organización, los grupos de trabajo y la persona. Se destaca a la persona ya que a partir de ella; si se encuentra motivada el efecto consecuente será el autocontrol del equipo de trabajo y por ende de la organización. Esto será posible si el recurso humano tiene disposición al cambio, que debe partir desde los directivos siendo indispensable la capacidad de liderazgo de la gerencia.

Fonseca (2011), sostiene que el ambiente de control es un componente del Marco Integrado de Control Interno (COSO) y el más importante por ser la primera línea de defensa para mitigar riesgos en la organización, como una membrana invisible que la envuelve; ya que en ella se funden diversos aspectos como los atributos individuales, valores, competencia, entre otros que son necesarios para llevar a cabo las tareas de control. Por tanto, es una herramienta que actúa sobre las conciencias de las personas a hacer lo correcto y cumplir con las responsabilidades asignadas en la entidad. Así mismo, distingue en el ambiente de control dos factores: estructurados y no estructurados. En el primer factor se encuentran la estructura orgánica, la política de recursos humanos y procedimientos, asignación de autoridad y responsabilidad, junta de directores y el comité de auditoría. Y en los segundos se tiene a la cultura corporativa y la competencia de los empleados.

En el mismo orden de ideas, Rivas (2011), sostiene que el ambiente de control contribuye significativamente en el fortalecimiento de las bases para alcanzar los objetivos organizacionales y a su vez otorga los parámetros de medición y evaluación; todo ello a través de una serie de políticas, procedimientos, manuales, normas y documentos similares. Un ambiente de control exitoso es aquel que nace del compromiso de las principales autoridades de la compañía y se extiende hacia sus empleados, a través de la reafirmación de los compromisos asumidos, el respeto hacia los mecanismos de control establecidos y una actitud positiva.

✓ *Manual de Procesos.* Es una herramienta que permite tener claramente definidos los procesos y a los responsables de la ejecución de los mismos. Tiene un lenguaje claro y preciso, de tal manera que sea fácil de entender para todos los miembros de la organización y para todo aquel que se encuentre vinculado a ella tales como los proveedores y clientes.

✓ *Manual de Organización y Funciones.* El MOF es un documento que contiene la descripción de los puestos de trabajo, detallando de manera precisa cuáles son sus responsabilidades y obligaciones dentro de la compañía, así como las cadenas de mando. Es fundamental que sea redactado con un lenguaje preciso, sin ambigüedades resaltando el valor que tiene para la compañía su cumplimiento, puesto que está directamente vinculado al logro de los objetivos organizacionales.

✓ *Políticas de compras y almacenamiento.* En líneas generales, son todas aquellas directrices que fungen como el eje principal sobre el cual se basan todos los demás documentos formales de la compañía como los manuales de procesos, normas, reglamentos, etc. En ella se plasman aspectos como los compromisos generales, objetivos, la implantación de sistemas o iniciativas, entre otros; por lo que es de vital importancia que las políticas sean difundidas y comprendidas por todos los miembros de la organización (Jimeno, 2012).

La política de compras permitirá establecer los lineamientos básicos a considerar por el responsable de compras a fin de lograr una mayor eficiencia en cuanto a precios de las materias primas y principales insumos, así como una mayor transparencia y control. Por otro lado, la Política de almacenes permitirá un mejor control de los stocks al conocer su valor y cantidad exactos mejorando de esta manera la atención de los pedidos de los clientes, establecer cantidades de stock mínimas y máximas a fin de evitar el hacinamiento y disminuyendo la rotura de los empaques debido a un mayor orden, todo ello contribuirá positivamente en los resultados de la compañía.

✓ *Reglamento de almacenes.* Los reglamentos actúan como un complemento de las políticas debido a que éstas sólo contienen lineamientos generales; en contraparte, los primeros son mucho más detallados y rígidos por lo que su incumplimiento amerita algún tipo de sanción.

El reglamento de almacenes brindará un mayor detalle de todas las actividades a realizarse por parte del personal involucrado en el área, ofreciendo una guía mucho más precisa en lo referente a los tiempos, responsabilidades y sanciones en el caso de incumplimiento.

- *Monitoreo y Evaluación.* Rodríguez (2005), afirma que el monitoreo se realiza en los siguientes ámbitos: grado de cumplimiento de la normativa, referido al monitoreo del cumplimiento de los procedimientos establecidos; la planificación, referido al monitoreo de los proyectos y programas de la empresa; las actividades y los resultados de los ejecutores, referido al monitoreo del desempeño de los directivos o colaboradores de la entidad que desarrollan funciones claves en las diferentes áreas de la empresa; el contexto, la situación social y la adecuación de la empresa; referido al monitoreo de los efectos o influencias de los factores externos de la empresa y medir su capacidad de adaptación a los cambios; y la relación entre resultados y sistema de selección, trata el monitoreo de las políticas o lineamientos de contratación de personal en función de los desempeños obtenidos con el fin de mejorar el rendimiento.

La evaluación está directamente relacionada con la toma de decisiones; ya que se debe previamente evaluar información relevante para posteriormente, basados en una fundamentación analizada, tomar decisiones. Esto ocurre todo el tiempo en nuestro día a día, no es restringido al campo empresarial sino en todo ámbito de nuestra vida; por tanto, la evaluación es un proceso natural que debiera sistematizarse para obtener mejores resultados tanto en programas como en organizaciones (Guerra, 2007).

- ✓ *Arqueo periódico de inventarios.* De manera adicional a los procedimientos y controles de inventarios establecidos por los responsables de los almacenes, es recomendable que se programen visitas por un área independiente que actúe como veedora de la información reportada. Se debe estipular por escrito dentro de las Políticas y Reglamentos la cantidad de

visitas al año, así como los responsables y documentos formales a emitirse luego de cada visita.

i) **Rentabilidad.** Urías (1991), citado por Morillo (2001) manifiesta que la rentabilidad es la capacidad de la empresa de obtener beneficios a partir de la inversión realizada por los accionistas, incluyendo sus utilidades no distribuidas, planteando para ello una definición matemática; ya que ésta se caracteriza por su naturaleza cuantificable, siendo la ecuación, el cociente entre la utilidad neta y el capital contable.

Por su parte Gitman (2003), sostiene que la rentabilidad es la relación de las utilidades con las ventas y con las inversiones, estableciéndose comparaciones entre estos conceptos para determinar la medida relativa de la rentabilidad. Otra forma sencilla de definir a la rentabilidad es la planteada por la revista electrónica MytripleA (2016) en uno de sus artículos publicados, donde la rentabilidad es la diferencia positiva entre los ingresos y los gastos; y que dicha diferencia permite a la entidad mantenerse en el tiempo de manera sostenible. Por lo expuesto, se puede concluir que la rentabilidad es un elemento importante en el análisis del desempeño empresarial, sobre todo relacionado con nuestra variable de estudio, los inventarios, ya que han de realizarse las ventas de los bienes para conocer la utilidad de los mismos. De manera que, los inventarios constituyen parte de las inversiones necesarias para el inicio de las actividades económicas.

j) **Razones financieras.** Para Van & Wachowicz (2002), “las razones financieras son los índices que relacionan dos números contables y se obtienen dividiendo una cifra entre la otra” (p. 132). Siendo así, las razones financieras constituyen herramientas que permiten evaluar a la empresa su capacidad de generar beneficios. La evaluación de los ratios financieros es más útil que la evaluación de montos brutos, ya que compara cifras relacionadas en una operación matemática. Siendo importante también hacer una adecuada interpretación de los resultados. Así mismo, la relevancia de las razones financieras radica en su operacionalidad a través del

tiempo, ya que permite hacer comparaciones pasadas y presentes inclusive con proyección futura. Otro de sus beneficios es que permite comparar los resultados con los de otras empresas; pero en estos casos se debe tener en cuenta para una mejor interpretación, el giro de negocio de las empresas. Con fines de estudio, resaltamos las razones de rentabilidad, que los autores en líneas anteriores mencionados definen como “las razones que relacionan las utilidades con las ventas y con las inversiones” (p. 146).

De acuerdo con Aching (2005), los principales ratios que facilitan el análisis de la rentabilidad que es capaz de generar una empresa en función a sus ventas, a la inversión en activos y a la correcta gestión de los mismos son:

- *Margen Neto de Utilidad.* Indica el % de utilidad respecto a las ventas realizadas. Un alto % equivale a una buena gestión económica.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

- *Rendimiento sobre la inversión.* También se conoce como ROA y mide el grado de eficiencia de la empresa en función a los activos disponibles y la utilidad obtenida después de impuestos.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \%$$

- *Rendimiento sobre el patrimonio.* Se le conoce también como ROE y mide la rentabilidad de los fondos invertidos por los socios o dueños de la empresa; mientras mayor sea el cociente, mejor es el rendimiento de los capitales aportados.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

### 1.1.2. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u>  Control de Inventarios	Todos los procesos, políticas, reglamentos que monitorean los niveles de inventarios que se deben mantener, así como el reabastecimiento y almacenamiento de los artículos para asegurar la disponibilidad de los mismos al tiempo que se minimizan los costes de inventario (Vitez, 2018).	Ambiente de control (Rivas, 2011)	Manual de Procesos.
			Manual de Organización y Funciones.
			Políticas de compras y almacenamiento.
		Reglamento de almacenes.	
		Monitoreo y evaluación (Rodríguez, 2005)	Arqueo periódico de inventarios.
<u>VARIABLE DEPENDIENTE</u>  Rentabilidad	Es la capacidad que poseen las empresas para generar beneficios económicos a partir de las inversiones realizadas (Morillo, 2011).	Razones financieras (Van & Wachowicz, 2002).	Margen Neto de Utilidad
			Rendimiento sobre la Inversión
			Rendimiento sobre el patrimonio

## 1.2. Formulación del problema

¿Cómo la implementación de un Sistema de Control de Inventarios mejora la rentabilidad en una empresa de molinería – Trujillo 2016 - 2017?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general.

Determinar cómo la implementación de un Sistema de Control de Inventarios mejora la rentabilidad en una empresa de molinería – Trujillo 2016 - 2017.

### 1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar la situación actual del área de inventarios en la empresa de molinería – Trujillo 2016 – 2017.

- Determinar la rentabilidad actual en la empresa de molinería – Trujillo 2016-2017.
- Proponer un Sistema de Control de Inventarios para mejorar la rentabilidad en la empresa de molinería – Trujillo 2016-2017.
- Estimar el efecto en la rentabilidad como consecuencia de la implementación de un Sistema de Control de Inventarios en la empresa de molinería – Trujillo 2016-2017.

#### **1.4. Hipótesis**

La implementación de un sistema de control de inventarios contribuye significativamente en la mejora de la rentabilidad de la empresa de molinería – Trujillo 2016 – 2017.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de investigación**

#### **2.1.1. No Experimental, Descriptivo con diseño Longitudinal.**

La investigación es no experimental porque se realizó sin la manipulación deliberada de la variable independiente; y se basó en variables que ya habían ocurrido en la realidad sin nuestra intervención como investigadores. Así mismo, es descriptiva porque se observaron y describieron las características de las variables, presentándose un panorama del estado de las variables en un momento determinado. Finalmente es longitudinal porque las observaciones abarcaron más de un periodo.

El nivel de la investigación propuesta es una investigación descriptiva pura, pues la finalidad de los estudios descriptivos puros es medir y describir las características de las variables de estudio. Así, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la investigación descriptiva pura como aquella que se encarga de especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.

### **2.2. Población y muestra**

#### **2.2.1. Población.**

Documentos de gestión de la empresa de molinería.

#### **2.2.2. Muestra.**

Documentos de gestión de la empresa de molinería correspondientes a los ejercicios 2016 y 2017.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos elegidos fueron seleccionados en función de las características de la presente tesis a fin de que la información suministrada contribuya de manera eficiente a reforzar nuestra propuesta. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se vale un investigador para extraer y analizar los distintos hechos materia de investigación.

La selección de las técnicas emplear dependerá del tipo de indicadores que se desean evaluar pues éstos deben suministrar la información suficiente y competente que permita llevar a cabo un análisis óptimo de los fenómenos que son objeto de estudio, pues si las técnicas e instrumentos no son los correctos o son aplicados de manera deficiente, los datos escogidos no servirán para satisfacer las interrogantes iniciales o pueden mostrar resultados inexactos, falseados o distorsionados debido a que el tipo de instrumento elegido y aplicado no guarda correspondencia con la investigación (Sabino, 1992).

#### **2.3.1. Técnicas.**

*a) Análisis documental.* El análisis documental está enfocado a la búsqueda selectiva de información contenida en los documentos que guardan cierta relación con los intereses de una determinada investigación o propósito específico a través del procesamiento analítico y la síntesis, clasificación y extracción de todo lo considerado como relevante y útil que proporcione una guía o base para el investigador. El análisis documental es una forma de investigación técnica que hace uso de un conjunto de operaciones intelectuales orientadas a describir y representar de forma simple y resumida una determinada información incluyendo para ello la bibliografía, el área sobre la cual se circunscribe la documentación, así como la descripción general de los contenidos y términos importantes (Dulzaides & Molina, 2004).

Esta técnica nos permitió conocer cuáles son los documentos formales que posee la empresa y que están relacionados con el control y gestión de las diversas áreas y procesos que se desarrollan en la misma, priorizando el análisis en los documentos que se relacionan o tienen incidencia sobre el control de inventarios. Asimismo, se analizó la información económica del periodo 2016 y 2017 a fin de evaluar el nivel de importancia que tiene el rubro de inventarios dentro de la composición del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados.

**b) Observación.** La observación se realiza a través del contacto directo con las situaciones, personas y áreas seleccionadas durante el proceso de investigación y sobre las que se quiere obtener ciertos resultados que refuercen las teorías planteadas.

En la observación participante el investigador participa in situ sin interferir en el normal desarrollo de las actividades o procesos a fin de obtener una visión panorámica y con mayor precisión de la realidad o fenómeno a estudiar desde dentro de la organización a fin de no sólo formarse juicios en base a suposiciones sino reafirmar una postura o idea en base a hechos reales y observables recogiendo datos, interactuando con las personas involucradas y tomando nota de todo lo que se considere relevante. En contraparte la investigación no participante se caracteriza por la menor intrusión del investigador al mantener una postura neutral y distante no siendo recomendada para la fase de exploración inicial sino para la de comprobación de los resultados (García de Ceretto & Giacobbe, 2009).

En el presente trabajo de investigación se realizó una observación participante por parte de los investigadores a fin de comprobar con fiabilidad e in situ el normal desarrollo de las actividades realizadas al control de inventarios en la empresa a fin de determinar su situación actual.

### 2.3.2. Instrumentos de recolección de datos.

a) **Cuestionario.** Contiene un listado de preguntas sencillas, que están orientadas básicamente a recopilar información acerca del problema o hipótesis de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

De acuerdo con Arias (2012), un cuestionario es una forma de encuesta que contiene una serie de preguntas que pueden ser de tipo cerrado (con alternativas), abierto (desarrollo de manera libre) y de tipo mixto; asimismo, deben ser resueltos únicamente por el encuestado sin ninguna influencia de terceros a fin de que los datos obtenidos sean fiables.

b) **Entrevista.** Nahoum (1985) sostiene que la entrevista es un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico.

Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren.

Como último experto introducimos a Sierra (1998) quien asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.

Analizando las anteriores definiciones creemos que la entrevista implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado. Su objetivo

fundamental es la recogida de información, tanto la objetiva que aclaren los sujetos, como los rasgos subjetivos que se desprendan de su observación (sensaciones, estados de ánimo, etc.); por tanto, precisa tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión, donde el entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación para conseguir los objetivos que se han propuesto. Así mismo consideramos que la información es costosa de recoger, porque requiere planificación, tiempo, buena codificación y un minucioso análisis para que sea útil a la investigación.

*c) Lista de Cotejo (Check List).* Las listas de comprobación o check list son herramientas relativamente fáciles de utilizar y aplicar, además su modo simple y de fácil comprensión permiten realizar evaluaciones de una forma rápida a ciertas situaciones o hechos de carácter importante para el desarrollo de una investigación. Las ventajas de utilizar esta herramienta son como se menciona su rápida elaboración y aplicación, su grado de comprensión es ágil y la información que se muestra permite identificar las principales áreas, temas, procesos y condiciones considerados como puntos importantes dentro del proceso de investigación, asimismo, el Check List es universal, pues puede aplicarse en distintos sectores y prácticamente en cualquier tipo de trabajo (“Técnicas e instrumentos de evaluación”,2016).

En la presente investigación la lista de comprobación aplicada permitió conocer con qué tipo de documentación formal cuenta la empresa, tales como Manual de Organización y Funciones, Reglamentos Internos, Políticas y otros documentos que pueden tener relación con la propuesta de control de inventarios planteada.

#### **2.4. Procedimiento**

Como parte del proceso de investigación, se llevaron a cabo las siguientes etapas:

#### **2.4.1. Recolección de Datos.**

En esta primera etapa, se efectuó la búsqueda de la información relevante sobre la empresa, y por medio de la observación directa se detectaron las fallas en la organización, posteriormente por medio de la aplicación de la entrevista, se obtuvo más información relevante que permitió conocer mayores detalles de la gestión y tratamiento de los inventarios.

#### **2.4.2. Investigación de Campo.**

En esta etapa se realizó una visita al área de almacenes para observar de cerca sus distintos procesos, tales como: recepción de materiales, almacenamiento, despacho, etc.

#### **2.4.3. Análisis de resultados y presentación de la propuesta.**

En esta última etapa se estudiaron los resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados en busca en busca de una mejora en el área de control de inventarios.

### **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

El presente capítulo permitirá mostrar los resultados obtenidos luego del análisis documental aplicado a la empresa, así como los provenientes de la aplicación de la entrevista, listas de cotejo y la observación. En base a los instrumentos anteriormente descritos, estaremos en la capacidad de demostrar si la empresa cuenta con una gestión de inventarios adecuada o en su defecto proponer las herramientas necesarias que permitan optimizar todos los procesos vinculados a los almacenes; esto al final se traducirá en una reducción en costos, mayor aprovechamiento de los espacios, mejor atención de los requerimientos de los clientes y la generación de una excelente imagen para la empresa.

La empresa de molinería objeto del presente estudio, tiene más de 8 años en el mercado, es una empresa que se enmarca dentro del rubro de la producción y comercialización de alimentos para el consumo humano; su principal actividad económica consiste en la elaboración de productos destinados a programas sociales y al consumo en general; cuenta con una planta procesadora ubicada en la costa peruana, la misma que está equipada con maquinaria a base de acero inoxidable para procesar los productos (cereales y leguminosas) adecuadamente. Además, tiene sus unidades propias para transportar los productos en óptimas condiciones a los almacenes de sus clientes. Los principales productos que la empresa elabora son: hojuelas de quinua, hojuelas de kiwicha, hojuelas de maíz, avena, chufla, cebada, soya, maca, etc.

### 3.1. Identificación de la situación actual del área de inventarios en la empresa de molinería

Se utilizaron diversas herramientas a fin de poder conocer y evaluar la gestión de la empresa en cuanto al manejo de los inventarios para lo cual se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de datos.

#### 3.1.1. Resultados del Cuestionario.

En base a las dimensiones planteadas en la operacionalización de variables se elaboró un listado de preguntas que fueron aplicadas a los trabajadores del área operativa de la empresa (12 personas). El resumen de los resultados de muestran a continuación:

##### *a) Respecto al ambiente de control:*

- La empresa no tiene una política de gestión de inventarios.

Tabla 1

*Existencia de Políticas de Gestión de Inventarios en la empresa de molinería.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	8	67
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

- La empresa no tiene un manual de procesos para el manejo de sus inventarios.
- La empresa no cuenta con un procedimiento definido para efectuar las compras.

Tabla 2

*Existencia de un Procedimiento para efectuar las compras.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	17
No	9	75
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

- No existe un proceso para el control del ingreso de los materiales comprados.
- La empresa no tiene un software para el control de sus inventarios, sólo tienen un registro en excel para tal fin.
- No existe un manual de funciones por lo que los trabajadores no conocen la estructura jerárquica de la empresa ni sus deberes y responsabilidades.
- Los productos no se almacenan de manera ordenada que permita su rápida ubicación.

Tabla 3

*Almacenamiento de los productos de manera ordenada para su fácil ubicación.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	67
No	4	33
Desconoce	0	0
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

- No se tienen formatos de control para los movimientos de ingreso y salida de los materiales.
- No se ha definido de manera formal un responsable de la actualización de la información por lo que esto no se realiza con frecuencia.

Tabla 4

*Personal responsable de la actualización de la información en el sistema.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	0	0
Desconoce	9	75
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

***b) Respecto al monitoreo y evaluación:***

- No se realizan inventarios físicos periódicos por parte de los responsables de almacén.

Tabla 5

*Inventarios Físicos Periódicos a cargo de los responsables de almacén.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	17
No	9	75
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

- No se ha definido un cronograma para verificación física de los inventarios.

Tabla 6

*Periodicidad de los Inventarios.*

Alternativa	Frecuencia	%
Mensual	1	50
Trimestral	0	0
Otro	1	50
Total	2	100

Fuente: Elaboración propia.

- No se realizan inventarios físicos con la participación de un área independiente a almacenes.

Tabla 7

*Inventarios Físicos Periódicos por un área externa a almacenes.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	11	92
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2. Resultados de la Entrevista.

Se elaboró un listado de preguntas vinculadas a la gestión de inventarios, así como a diversos temas que tienen incidencia sobre el manejo de las existencias. La entrevista fue aplicada a la dueña de la empresa quien también funge de administradora. El resumen de los resultados se muestra a continuación:

RESUMEN DE ENTREVISTA		
ACERCA DE:		COMENTARIOS
<b><u>Manuales y Políticas</u></b>		
1	Manual de Procesos	Indica que no se tiene un manual porque las actividades son rutinarias.
2	Políticas y/o Reglamentos de Inventarios	No se tienen políticas ni reglamentos.
<b><u>Software</u></b>		
3	Software para el control de inventarios	Se proyecta invertir en un sistema para el 2021.
<b><u>Gestión Logística</u></b>		
4	Elaboración de proyecciones de compras	No se realizan.
5	Responsable de las compras	Únicamente a cargo de la dueña.
6	Niveles de aprobación de las compras	Únicamente a cargo de la dueña.
7	Cotización con más de dos proveedores	Se trabaja con los proveedores habituales.
8	Procedimiento para identificar faltantes en la recepción de las compras	Sólo se compara facturas y guías.
9	Acciones a tomar cuando se detectan faltantes en la recepción	Si es proveedor habitual, se reciben los insumos y se anota en la factura la

Figura 1. Resultados entrevista - Manuales y Políticas, software y gestión logística.

RESUMEN DE ENTREVISTA		
ACERCA DE:		COMENTARIOS
<b><u>Inventarios</u></b>		
10	Método de valuación de inventarios	El área contable aplica el PEPS.
11	Inventario mínimo y máximo	Se planea implementar para el 2021.
12	Inventario Valorizado	No con precisión, son estimados en función al histórico y a las compras.
13	Codificación, descripción e información complementaria de los productos	Sólo de manera general, sin códigos.
14	Costos de mantenimiento del inventario	No se paga servicio de alquiler.
15	Sanciones al personal por faltantes de inventario por negligencia	Se les descuenta el costo de lo perdido.
16	Inventario físico por los responsables de almacenes	Si.
17	Periodicidad de los inventarios físicos	Usualmente cada 3 meses.
18	Responsabilidades definidas para el registro y custodia de los inventarios	El personal antiguo tiene la noción clara de sus responsabilidades y retroalimenta a los nuevos colaboradores.
19	Control de calidad	A cargo de la dueña y de laboratorios especializados.
20	Instalaciones del almacén	Espacio adecuado pero con inconvenientes en la seguridad.
21	Seguro de los inventarios	No.
<b><u>Otros</u></b>		
22	Análisis de pérdidas en ventas por inventario insuficiente	No se realizan.
23	Valor de los productos desechados (desmedros)	Aproximadamente 80,000 soles acumulados en los dos últimos años.
24	Comunicación formal a SUNAT de los desmedros	Si

Figura 2. Resultados entrevista - Inventarios y otros.

### 3.1.3. Resultados del Check List.

A través del siguiente Check List se podrá determinar si la empresa cuenta con documentos formales que permitan llevar a cabo una adecuada gestión de inventarios; asimismo también se incluyó la verificación de aquella información necesaria para el análisis de indicadores económicos y financieros:

		CHECK LIST PARA DOCUMENTACIÓN			CL - 001
Responsable:	Diana Paz Plasencia				
Fecha:	6/11/2018				
DOCUMENTO	CUMPLE			OBSERVACIONES	
	SI	NO	N/A		
Políticas de Gestión de Inventarios		X			
Políticas de Compras		X			
Manual de Procesos		X			
Manual de Organización y Funciones		X			
Formatos de Control de Inventarios	X			Sólo se cuenta con el formato de Kárdex en formato excel, el cual no es actualizado con frecuencia, además debe contener más información.	
EEFF 2016	X				
EEFF 2017	X				
Kárdex	X			Se debe optimizar el formato.	
Registro de Compras	X			No fue proporcionado.	
Registro de Ventas	X			No fue proporcionado.	

Figura 3. Check List para control documental.

### 3.2. Determinación de la rentabilidad actual en la empresa de molinería

#### 3.2.1. Análisis de los principales indicadores financieros.

Con respecto a la dimensión vinculada a las razones financieras, se analizó la información contenida en el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera de los años 2016 y 2017 obteniéndose los siguientes resultados:

<p><b>ROA</b> = <math>\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total activos}} = \frac{58,850}{713,875} = 8.2\%</math></p> <p><b>(2016)</b></p> <p>Por cada S/ 1.00 de inversión en activos se obtuvo un rendimiento de 8.2% neto de impuestos.</p>	<p><b>ROA</b> = <math>\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total activos}} = \frac{35,429}{643,364} = 5.5\%</math></p> <p><b>(2017)</b></p> <p>Por cada S/ 1.00 de inversión en activos se obtuvo un rendimiento de 5.5% neto de impuestos.</p>
<p><b>ROE</b> = <math>\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total patrimonio}} = \frac{58,850}{593,099} = 9.9\%</math></p> <p><b>(2016)</b></p> <p>Los accionistas obtuvieron un retorno del 9.9% por la inversión realizada.</p>	<p><b>ROE</b> = <math>\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total patrimonio}} = \frac{35,429}{603,146} = 5.9\%</math></p> <p><b>(2017)</b></p> <p>Los accionistas obtuvieron un retorno del 5.9% por la inversión realizada.</p>
<p><b>Rentabilidad sobre ventas netas</b> = <math>\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas netas}} = \frac{58,850}{1,188,789} = 0.05</math></p> <p><b>(2016)</b></p> <p>Se obtuvo S/ 0.05 por cada sol de ventas luego de deducir gastos e impuestos.</p>	<p><b>Rentabilidad sobre ventas netas</b> = <math>\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas netas}} = \frac{35,429}{621,102} = 0.06</math></p> <p><b>(2017)</b></p> <p>Se obtuvo S/ 0.06 por cada sol de ventas luego de deducir gastos e impuestos.</p>

Figura 4. Ratios de rentabilidad.

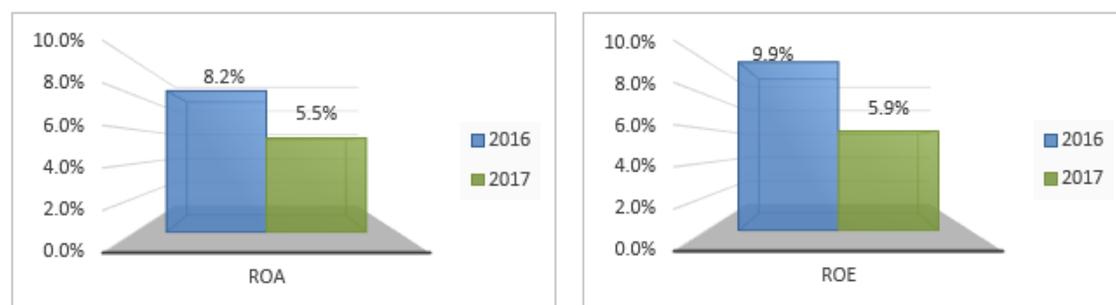


Figura 5. Comparativo ratios de rentabilidad.

Conclusión: El rendimiento de la empresa en relación a sus activos e inversión fue más favorable en el 2016. Cabe mencionar que debido a que la empresa tributa en Régimen Mype Tributario y al no haber superado las 15 UIT's en el 2017 la tasa del IR fue de 10% a diferencia del 2016 que fue de 28%; por lo que esto favoreció el resultado neto del 2017.

### **3.2.2. Análisis de los gastos extraordinarios vinculados a inventarios.**

Los costos de mantener los inventarios son variados, no sólo se tiene los costos de alquileres y mantenimiento, sino también conceptos como seguros, servicios de acondicionamiento, depreciación y otros inherentes a la gestión. Sin embargo, son los gastos derivados de una mala gestión o falta de control, los que generan desviaciones y pérdidas importantes a la empresa pues no forman parte de un gasto planificado.

Las empresas que tienen un débil o inexistente control de sus procesos son susceptibles a tener gastos no planificados que afectan directamente al resultado general de la compañía tales como: errores administrativos en los envíos de los productos, los cuales generan sobrecostos por transporte, pérdida de los productos; sustracción indebida por parte del personal; daños durante el almacenamiento y transporte; deterioro y posterior desmedro de los productos con todos los gastos asociados que ello implica, etc.

En la empresa de molinería a pesar de que no se lleva un control de aquellos gastos extraordinarios, se ha podido identificar principalmente que estos se originan por errores operativos, faltantes de inventarios y desmedros.

#### ***a) Errores operativos.***

Se presentan básicamente por errores en los despachos. En el año 2017 se tuvo errores de este tipo en aproximadamente 03 ocasiones. Dado que no se guarda un control de estos hechos, sólo se pudo identificar un caso, el cual se presentó a finales del año:

- Como consecuencia de un error al preparar el pedido a despachar y dado que no se cuenta con un código en los productos que permita su fácil identificación, del pedido de 250 bolsas de 10 kg de hojuelas de kiwicha, se envió erradamente 33 bolsas de hojuelas precocidas de kiwicha, al llegar al punto de recepción el cliente observó la diferencia e hizo el reclamo. La empresa tuvo que incurrir en un gasto adicional de 350 soles para enviar las bolsas faltantes.

<b>Gasto adicional por transporte</b>			
<b>Factura</b>	<b>Fecha</b>	<b>Importe</b>	<b>Detalle</b>
F/001-1182	23.12.2017	S/350.00	Servicio de transporte de 33 bolsas de Kiwicha.

Figura 6. Gastos por errores administrativos.

***b) Faltantes de inventario.***

A inicios del año 2017 se pudo identificar que al momento de preparar un pedido de 100 bolsas de hojuela de quinua no se contaba con las cantidades completas en stock, por lo que no se pudo despachar el pedido completo. Se hicieron las revisiones respectivas y se identificó que estas hojuelas fueron producidas en el mes de agosto del 2016 por una cantidad total de 300 bolsas de 200g; las salidas según las facturas demuestran que se debía tener el saldo completo de 100 bolsas. En el stock para despacho sólo se contaba con 92 bolsas, por lo que se procedió con la comunicación al área contable a fin de que se refleje este hecho como faltante de inventario por un valor de S/ 48.00 (6 soles por bolsa).

<b>Faltantes de inventario</b>			
<b>Producción</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Presentación</b>
Agosto	Hojuelas de quinua	300	Bolsa de 200 g.
<b>Ventas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	
F/001-8210	15.09.2016	80	
F/001-8302	25.10.2016	60	
F/001-8396	30.11.2016	60	
<b>Stock Kardex</b>	<b>Stock Fisico</b>	<b>Diferencia</b>	
100	92	-8	
Valor Pérdida	6 x 8	<b>48</b>	

Figura 7. Cuadre por faltante de inventario.

***c) Desmedro de los productos.***

Según lo manifestado por la administradora de la empresa, en el año 2014 los gastos por desmedro de aproximadamente S/ 20,000 fueron reparados puesto que no se cumplió con el plazo de 6 días de comunicación a la Sunat. En el año 2015 no se tuvieron desmedros, sin embargo, en los años siguientes se tuvo especial atención en el cumplimiento de los plazos a fin de evitar reparos tributarios.

En el 2016, se tuvo un gasto por desmedro importante debido a que en el 2015 se probó con nuevos productos como el tarwi, cebada y soya; sin embargo, no se tuvo una buena recepción por parte de los clientes, por lo que no se pudo comercializarlos antes de su fecha de vencimiento. Para el año 2017 el gasto por desmedro disminuyó principalmente a que se apostó por los productos habituales.

Desmedro 2016			
<b>Productos:</b>	Soya, Tarwi, Cebada, Quinua, Avena.		
<b>Kilos:</b>	9,600.00		
<b>Valorizado:</b>	S/ 62,400.00		
<b>Gastos vinculados</b>			
		Sin IGV	
<i>Transporte (*)</i>	S/ 750.00		635.59
<i>Eliminación (**)</i>	S/ 504.00		427.12
<i>Notario</i>	S/ 500.00		423.73
<b>Gastos Totales</b>			<b>S/ 63,886.44</b>

Figura 8. Detalle desmedro 2016.

(\*) Sólo se trasladaron 12 pallets. El transportista cobró una tarifa de S/ 750 por el traslado independientemente de que la carga esté completa (24 pallets).

(\*\*) La tarifa por destrucción cobrada por el proveedor en el 2016 y 2017 fue de 42 soles por pallet. A partir del 2018 la tarifa sube a 60 soles por pallet.

Desmedro 2017			
<b>Productos:</b>	Quinua, Avena, Chufra		
<b>Kilos:</b>	2,400.00		
<b>Valorizado:</b>	S/ 14,400.00		
<b>Gastos vinculados</b>			
			Sin IGV
<i>Combustible (*)</i>	S/	2.84	2.40
<i>Eliminación</i>	S/	126.00	106.78
<i>Notario</i>	S/	300.00	254.24
<b>Gastos Totales</b>			<b>S/14,763.42</b>

Figura 9. Detalle desmedro 2017.

(\*) Sólo se trasladaron 03 pallets. El traslado fue realizado en el camión de la empresa a fin de reducir costos, el consumo de combustible fue estimado en base a un recorrido 18 km ida y vuelta.

### 3.3. Propuesta de un sistema de control de inventarios para mejorar la rentabilidad en la empresa de molinería

Luego de conocer la situación actual de la empresa, se identificó que carece de un nivel adecuado de control y gestión de sus inventarios, esto se debe principalmente a que la empresa es familiar y se encuentra en un proceso de formación y crecimiento.

Con la finalidad de contribuir a que la empresa se consolide en el mercado a través de una mejor atención a sus clientes en cuanto a tiempos de despacho y disponibilidad de los productos, se diseñó una serie de manuales, políticas, flujogramas y formatos de control a fin de ser aplicados de ahora en adelante.

A continuación, se presenta un resumen de los principales documentos y flujos elaborados que tienen vinculación directa con la gestión de inventarios; sin embargo, para un

mayor detalle pueden revisarse los documentos completos que se encuentran en el apartado de anexos.

### 3.3.1. Manual de Organización y Funciones.

A través de este documento todos los trabajadores de la empresa podrán conocer con precisión cuáles son sus responsabilidades a fin de desarrollar adecuadamente su labor; asimismo podrán identificar que lugar ocupan dentro de la estructura organizativa lo que les suministrará información acerca de la cadena de autoridad.

a) *Descripción y funciones de los puestos de trabajo.* Se detallan las principales funciones y responsabilidades por cada puesto de trabajo:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Denominación del Puesto</b>	<b>Área</b>
Administradora	Administración
<b>Inmediato Superior</b>	<b>Subalternos</b>
Ninguno	Jefe de almacén, Jefe de Producción, Operarios, Asistentes, Vendedores.
<b>Descripción del Puesto</b>	
Persona responsable de la gestión y administración de la empresa.	
2. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las necesidades de compras.</li> <li>• Solicitar cotizaciones a los proveedores.</li> <li>• Seleccionar y contactar a los proveedores.</li> <li>• Formalizar el pedido de compras.</li> <li>• Verificar que se realice la toma del inventario físico de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Política de Inventarios.</li> </ul>	

Figura 10. Puesto de trabajo - Administradora.

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Denominación del Puesto	Área
Jefe de Producción	Producción

Inmediato Superior	Subalternos
Administradora	Operarios de Producción

Descripción del Puesto
Profesional responsable de dirigir el proceso productivo utilizando de manera eficiente los recursos materiales y el personal así como de velar por el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad alimentaria.

**2. FUNCIONES**

- Supervisar el consumo de los materiales e insumos de producción.
- Validar que todas las altas de producción sean debidamente registradas para su posterior ingreso a almacén.

Figura 11. Puesto de trabajo - Jefe de Producción.

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Denominación del Puesto	Área
Asistente Administrativo	Administración

Inmediato Superior	Subalternos
Administradora	Ninguno

Descripción del Puesto
Personal encargado de ejecutar los procesos administrativos

**2. FUNCIONES**

- Controlar y resguardar la documentación proveniente de las diversas actividades de la empresa.

Figura 12. Puesto de trabajo - Asistente Administrativo.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto	Área
Jefe de Almacén	Almacenes

Inmediato Superior	Subalternos
Administradora	Operarios de Almacén

Descripción del Puesto
Personal operativo responsable de la custodia de los bienes utilizados en los procesos productivos y disponibles para la venta.

### 2. FUNCIONES

- Supervisar el conteo físico de los inventarios.
- Supervisar el ingreso de los insumos, materia prima y productos terminados al almacén.
- Supervisar los despachos de los pedidos de acuerdo al formato de control de salida de materiales del almacén.
- Brindar orientación al personal a su cargo.
- Realizar la programación de traslados de los pedidos.
- Comunicar al chofer la programación de los traslados.
- Verificar que todos los materiales y productos almacenados se encuentren debidamente codificados.
- Supervisar que el kárdex de la empresa se encuentre actualizado.
- Realizar informes de la situación de los almacenes a solicitud de la administración.
- Controlar los niveles máximos y mínimos de los stocks.
- Control documentario.

Figura 13. Puesto de trabajo - Jefe de Almacén.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto	Área
Vendedor	Ventas

Inmediato Superior	Subalternos
Administradora	Ninguno

Descripción del Puesto
Personal responsable de contactar con los clientes actuales y potenciales.

### 2. FUNCIONES

- Emitir y gestionar los pedidos de ventas.
- Emitir las guías de remisión.

Figura 14. Puesto de trabajo - Vendedor.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto	Área
Operario de Almacén	Almacenes

Inmediato Superior	Subalternos
Jefe de Almacén	Ninguno

Descripción del Puesto
Puesto operativo responsable de contar, revisar, empacar, despachar, mantener en orden y velar por la seguridad de los productos almacenados.

### 2. FUNCIONES

- Empacar los productos a despachar.
- Despachar y revisar los productos en conformidad a los formatos de control de salidas.
- Revisar e ingresar los productos y materiales provenientes de producción, así como de las compras.
- Ubicar los materiales de manera ordenada.
- Realizar los conteos físicos de inventarios en conformidad a las Políticas.

Figura 15. Puesto de trabajo - Operario de Almacén.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto	Área
Operario de Producción	Producción

Inmediato Superior	Subalternos
Jefe de Producción	Ninguno

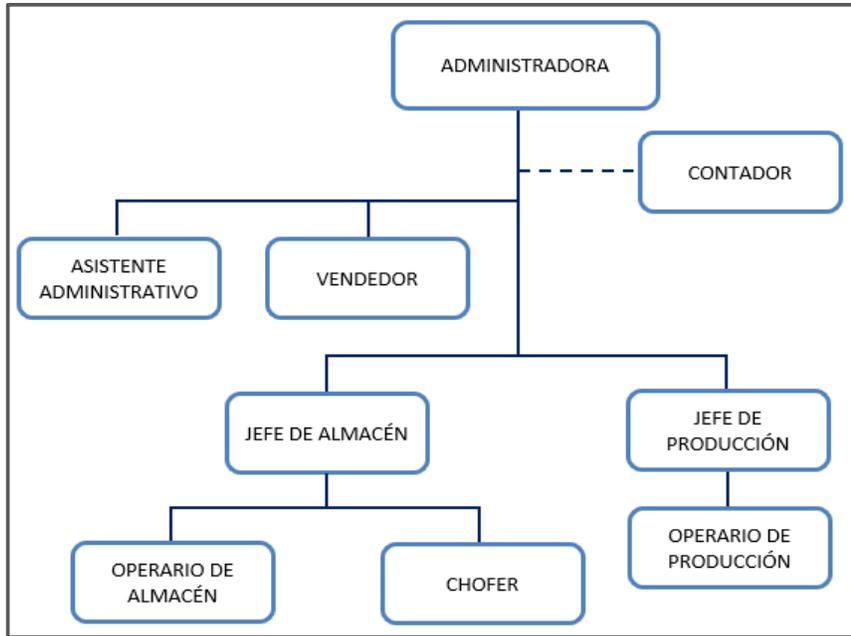
Descripción del Puesto
Personal operativo encargado de ejecutar las actividades de los distintos procesos productivos.

### 2. FUNCIONES

- Solicitar a almacén de manera formal los materiales necesarios para el proceso productivo.
- Realizar el correcto consumo de los materiales en la producción.
- Gestionar de manera formal el ingreso al almacén de los materiales provenientes de los procesos productivos.

Figura 16. Puesto de trabajo - Operario de Producción.

***b) Estructura Organizacional.***



*Figura 17.* Organigrama empresa peruana de molinería.

### 3.3.2. Políticas y Procedimientos.

Cada organización debe contar con una serie de políticas, normas, procedimientos y flujogramas que permitan enmarcar sus actividades dentro de un entorno controlado, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

#### a) Políticas de compras.

ACERCA DE:	
<u>Aspectos Generales</u>	
1	La contratación de bienes, productos y servicios se ajustará en todo momento a los criterios de necesidad, idoneidad y austeridad.
2	La administradora es la única responsable de realizar el contacto con los proveedores y gestionar las compras.
3	La administradora recibirá y evaluará el requerimiento de compras generado por el Jefe de Almacén.
4	Las compras realizadas por la empresa deben estar soportadas por una orden de compra generada por la administración y comunicada al jefe de almacenes a fin de que se realice la verificación de los materiales comprados al momento de la recepción.
5	La conformidad de las compras de bienes deberá ser otorgada por la Jefatura de Almacén.
<u>Selección de Proveedores</u>	
1	Toda compra de insumos, materia prima y materiales para la producción en general, deberá de pasar por un proceso de selección de proveedores.
2	En el caso de compra de materiales menores como útiles de oficina, limpieza y similares, podrá omitirse el proceso de selección de proveedores.
3	En el proceso de compras o contratación de servicios se debe contar como mínimo con la cotización de 03 proveedores.
4	Los procesos de selección de proveedores deberán ser evidenciados y documentados.
5	Para la selección de proveedores se debe aplicar el criterio basado en el costo - beneficio, calidad y tiempo de entrega.

Figura 18. Políticas de Compras - Aspectos generales y selección de proveedores.

***b) Procedimientos de compras.***

- El jefe de almacén en función de las necesidades de producción y teniendo en cuenta los mínimos permitidos, solicitará a la administradora mediante un requerimiento de compra, la adquisición de los materiales identificados como faltantes o necesarios.

		<b>REQUERIMIENTO DE COMPRA</b> Empresa Peruana de Molinería RUC : 209999999999		<b>N°</b> <b>001 - 030</b>
Responsable de Almacén: _____			Fecha: _____	
Código	Cantidad	U.M.	Descripción del producto	Observación
_____			_____	
Jefe de Almacén			Administradora	

Figura 19. Formato de requerimiento de compra.

- La administradora recepcionará el RC, iniciará el contacto con los proveedores y les solicitará una cotización, la cual deberá ser enviada como máximo dentro de los próximos 05 días hábiles.
- Los proveedores enviaran la cotización dentro del plazo establecido.
- La administradora recibirá las cotizaciones y procederá con la evaluación de las mismas.



*c) Flujograma de compras.*

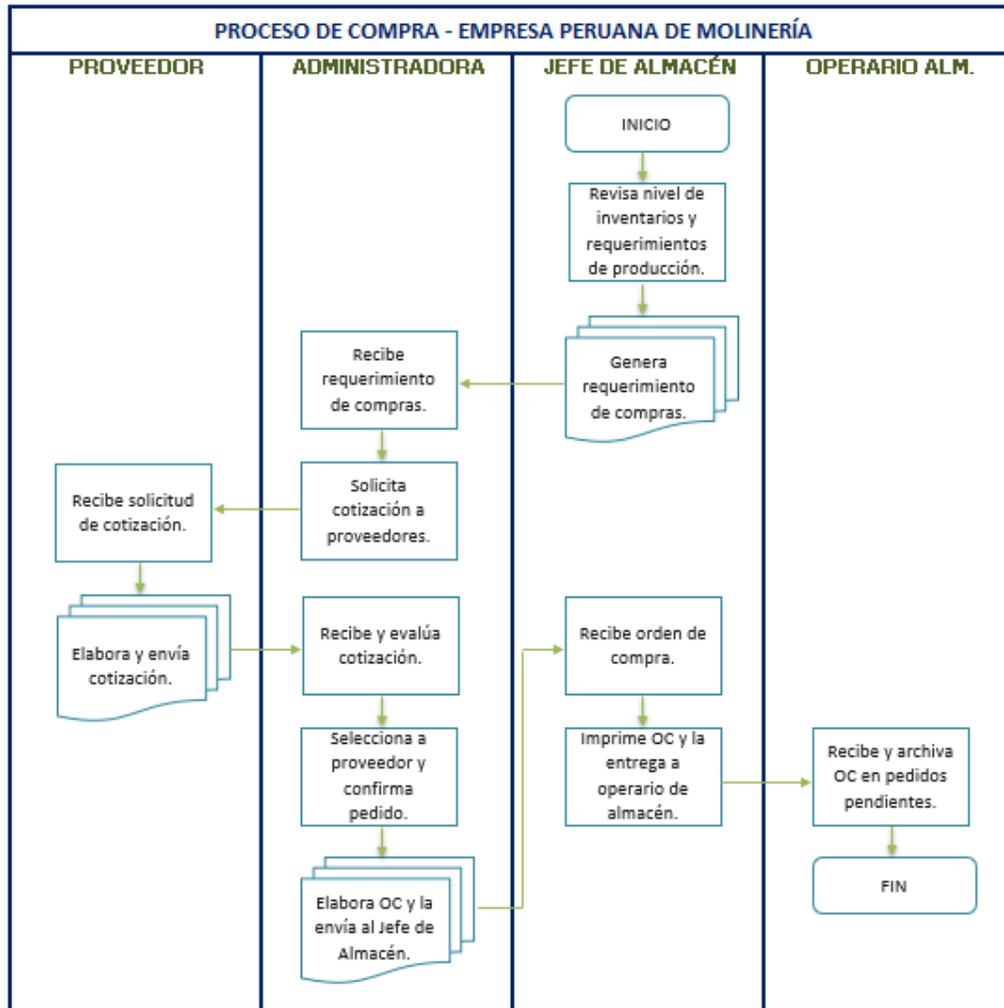


Figura 21. Flujograma de Compras.

*d) Políticas de inventarios.*

ACERCA DE:	
<u>Aspectos Generales</u>	
1	Las cantidades mínimas y máximas que deben mantenerse en inventario deben ser determinadas por la administración y el jefe de almacén está en la obligación de ver que esas cantidades se mantengan.
2	El método de valuación de inventarios usado es PEPS debido a la naturaleza perecible de los materiales.
3	El sistema de control de inventarios es permanente, por lo que el Jefe de Almacenes deberá supervisar que el Registro de Kárdex sea actualizado diariamente.
4	El jefe de almacenes deberá tener un control documental por 01 año; luego estos documentos serán enviados al área de administración para su archivo.
<u>Recepción</u>	
1	El operario de almacén bajo la supervisión de su jefatura, es el responsable de revisión física de los materiales al momento de su ingreso.
2	• Cuando el ingreso procede de las compras, el operario de almacén al momento de la verificación deberá contar con la OC y las guías.
3	El jefe de almacén en señal de conformidad deberá sellar y firmar la OC, guía y factura del pedido.
4	Cuando el ingreso proviene de producción, el jefe de almacén deberá realizar la validación cruzando el físico con el formato denominado "Orden de Ingreso de Materiales".
5	Todo material ingresado al almacén deberá ser debidamente codificado.

Figura 22. Políticas de Inventarios - Aspectos Generales y Recepción.

<b>ACERCA DE:</b>	
<b><u>Limpieza y Seguridad</u></b>	
1	El ambiente de almacén debe permanecer ordenado y limpio.
2	Sólo el personal de almacenes puede tener acceso al área de almacenamiento y estar en contacto con los materiales.
3	El jefe de almacén designará a un operario de almacén como responsable de vigilar que la puerta de acceso al almacén permanezca cerrada.
4	El jefe de almacén deberá monitorear constantemente las condiciones físicas y ambientales de los almacenes y comunicar al área administrativa si se observa algún desperfecto que ponga en riesgo la conservación de los productos.
<b><u>Toma de Inventarios</u></b>	
1	Los operarios de almacén realizarán el conteo físico de la materia prima y producto terminado de manera semanal.
2	Se realizarán tomas de inventario físico de los materiales de mayor valor de manera trimestral con la participación de un operario de almacén y un delegado del área administrativa.
3	Al término de cada ejercicio económico se realizarán inventarios físicos generales con la participación de la administradora y el jefe de almacén.
4	De encontrarse diferencias durante los conteos físicos versus el registro de kárdex, esta información se plasmará en el informe a fin de tener el sustento respectivo para la realización de los ajustes contables por sobrantes y faltantes de inventario.
5	Si como consecuencia de las tomas de inventario se detecta productos no aptos para la venta, se debe proceder con el traslado de estos materiales a un ambiente destinado para tal fin donde permanecerán hasta el momento de su eliminación como desmedro.

Figura 23. Política de Inventarios - Limpieza, Seguridad y Toma de Inventarios.

ACERCA DE:	
<u>Almacenamiento</u>	
1	El Jefe de Almacén es el responsable de verificar que la materia prima, insumos y producto terminado sean almacenados en el espacio que les corresponde dentro del almacén, evitando que se mezclen.
2	El orden de almacenamiento de los materiales debe estar en función a su grado de rotación, de tal manera que los de mayor movimiento sean ubicados con mayor facilidad.
3	No se deben almacenar los productos sobre el piso, siempre utilizar las estanterías y parihuelas.
4	Los materiales identificados como vencidos o deteriorados deben retirarse del ambiente de almacenes hacia una área independiente a fin de evitar que se mezclen con los materiales en buen estado.
5	Los trabajadores están prohibidos de ingresar al ambiente de almacenes con alimentos, bebidas o cualquier objeto personal que ponga en peligro la conservación y calidad de los productos.
<u>Salida</u>	
1	Toda salida de materia prima e insumos del almacén para consumo en el proceso productivo debe controlarse con el documento de orden de salida de materiales debidamente firmado por el Jefe de Producción.
2	Toda salida de producto terminado para la venta debe controlarse con el formato de orden de despacho de materiales y la copia administrativa de la factura por venta.
3	La salida de los materiales por desmedro debe controlarse con el documento de orden de salida de materiales, el informe de desmedro debidamente firmado por la administradora y una copia simple de la carta de comunicación a Sunat.

Figura 24. Políticas de Inventarios - Almacenamiento y Salida.

<b>ACERCA DE:</b>	
<b><u>Desmedro</u></b>	
1	Todos los materiales a desmedrar deben ser almacenados en un ambiente diferente a los destinados para materia prima, insumos y producto terminado.
2	Un material es clasificado para desmedro cuando se cumple uno o más de los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El material se encuentra vencido.</li> <li>• El empaque se encuentra severamente dañado por lo que no es posible recuperar el producto.</li> <li>• El producto terminado fue elaborado incumpliendo los principios de inocuidad, lo cual representa un peligro para los consumidores.</li> <li>• Cualquier otra circunstancia en la que se evidencie que el material ya no es apto para la venta.</li> </ul>
3	Toda eliminación debe ser correctamente programada a fin de que el traslado sea realizado por los vehículos de la empresa.
4	La destrucción debe cumplir con los requisitos establecidos por SUNAT a fin de que sea reconocida como gasto del ejercicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa deberá cursar una comunicación formal a Sunat dentro de los 06 días hábiles anteriores a la destrucción.</li> <li>• La destrucción deberá contar con la presencia de un Notario Público.</li> </ul>
5	La administradora es la responsable de gestionar todos los servicios que se desprendan del proceso de eliminación.
6	El Jefe de Almacenes es el responsable de elaborar el informe de desmedro así como de poner los materiales a disposición del tercero contratado para la eliminación.
7	El contador externo es el responsable de la comunicación a Sunat así como de reflejar este hecho en los Estados Financieros.

Figura 25. Políticas de Inventarios - Desmedro.

***e) Procedimiento de inventarios – recepción.***

- Se inicia con la llegada de los materiales comprados y la entrega de las facturas y guías al jefe de almacén.
- El jefe de almacén extrae la OC archivada en la carpeta temporal de pedidos pendientes de recepción.
- El jefe de almacén cruza la información contenida en la OC contra la factura y la guía del pedido.
- Luego indica al operario de almacén que proceda con la verificación física.
- Si luego de realizadas las validaciones éstas no concilian, comunica a la administradora acerca de las diferencias y espera las indicaciones respectivas.
- De estar conforme comunica al jefe de almacén la conformidad física realizada; el jefe de almacén procede a firmar y sellar guía y orden de compra, así como el reverso de la factura.
- El jefe de almacén indica al operario que realice el almacenamiento de los materiales ingresados de acuerdo a la ubicación que les corresponde.
- El operario de almacén firma la OC y guía y procede con la actualización de la información en el registro de kárdex.

PRODUCTO:	
-----------	--

CÓDIGO:

Cantidad Mínima

Cantidad Máxima

FECHA	LOTE	TIPO DOC	N° DOC	INGRESO				SALIDA				SALDO
				PROCEDENCIA	CANTIDAD	UNIT S/	IMPORTE S/	DESTINO	CANTIDAD	UNIT S/	IMPORTE S/	

Figura 26. Formato de Kárdex.

- El operario conserva una copia de la factura y guía así como la OC como parte del control documental de almacenes y envía la facturas y guías originales al asistente administrativo.

- El asistente administrativo consolida la documentación a enviar al Contador externo.

*f) Flujograma recepción.*

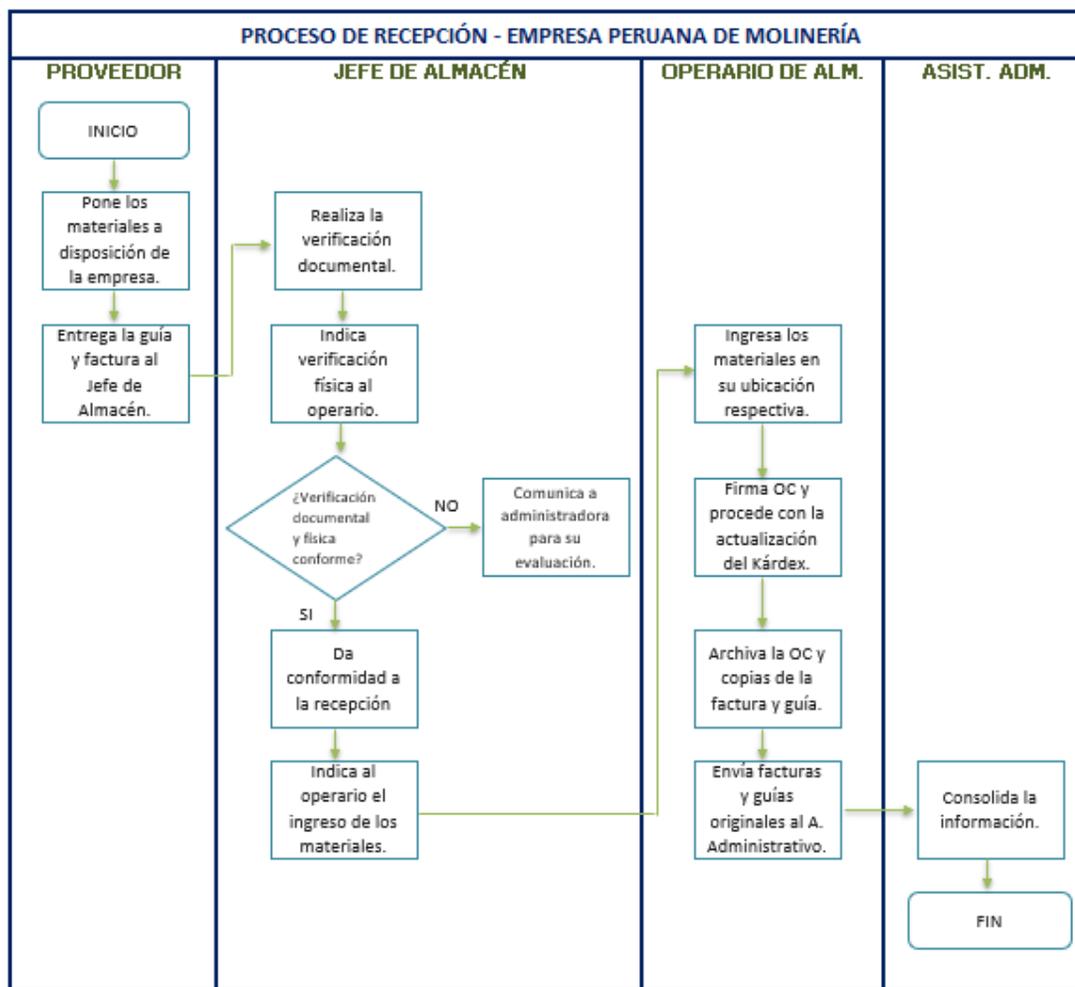


Figura 27. Flujograma recepción.

**g) Procedimiento de inventarios – salida por consumo.**

- El Jefe de Producción revisa las necesidades de materiales para producción y genera y firma la orden de consumo.

Empresa Peruana de Molinería		ORDEN DE CONSUMO		N° 002 - 0233	
		Empresa Peruana de Molinería			
		RUC : 20999999999			
<b>ÁREAS:</b>			<b>Fecha de necesidad</b> _____		
Producción	<input type="checkbox"/>				
Almacenes	<input type="checkbox"/>				
Ventas	<input type="checkbox"/>				
Administración	<input type="checkbox"/>				
<b>Motivo (*) :</b>					
Item	Cantidad	U.M.	Descripción		
(*) En el caso de producción indicar el lote del producto terminado.					
_____		_____		_____	
Jefatura solicitante		Operario de Almacén		Usuario	

Figura 28. Formato orden de consumo.

- El Jefe de Producción entrega la orden de consumo al operario de producción y solicita que realice el retiro de los materiales.
- El operario de producción entrega al orden de consumo al operario de almacén y solicita la entrega de los materiales.
- El operario de almacén recibe y revisa la orden de consumo, luego pone los materiales a disposición del operario de producción.

- El operario de producción valida la conformidad de los materiales; de no estar conformes solicita las correcciones y procede con el retiro una vez levantadas las observaciones.

- El operario de almacén firma la orden de consumo y la archiva luego de actualizar el kárdex.

***h) Flujograma de salida por consumo.***

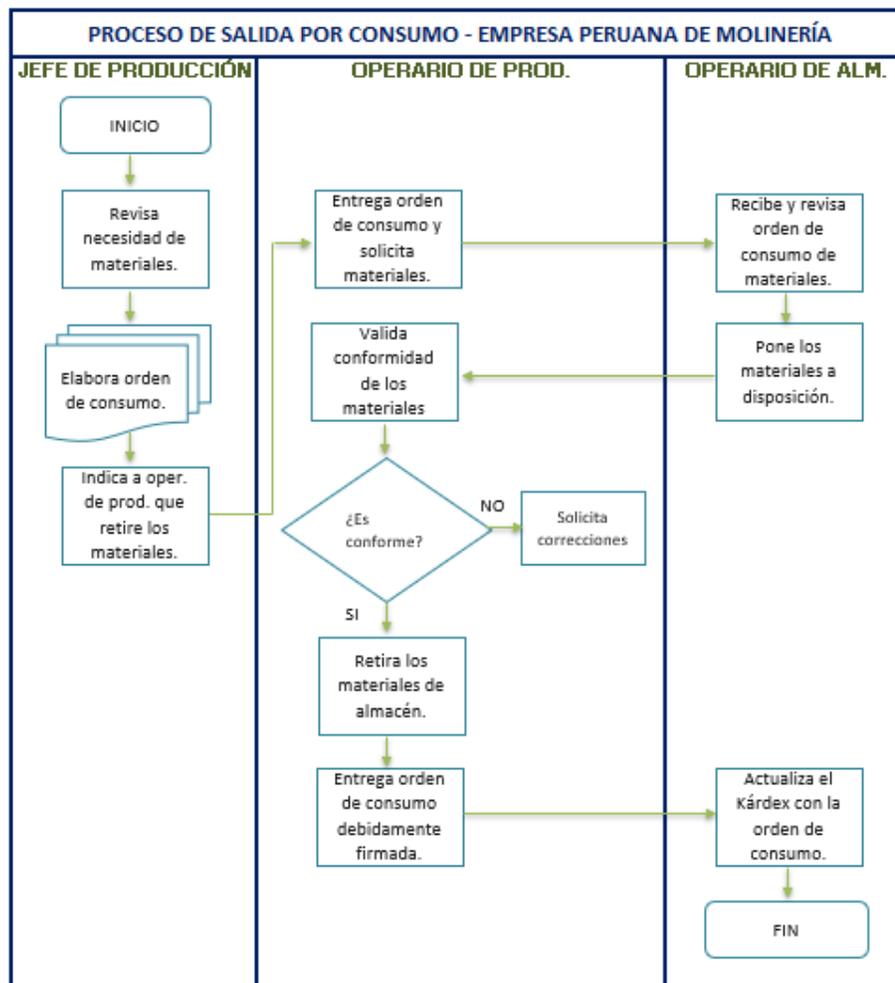


Figura 29. Flujograma salida por consumo.

*i) Procedimiento de inventarios – salida por venta.*

- El cliente envía su pedido de compras al vendedor.
- El vendedor solicita al Jefe de Almacén que confirme la cantidad de stocks.
- El jefe de almacén confirma los stocks.
- El vendedor emite la orden de despacho, factura y guía de remisión.

Cantidad		U.M.	Descripción	Precio Unitario	Importe
<b>Son:</b>				<b>Sub Total</b>	
				<b>IGV 18%</b>	
				<b>Total</b>	
----- Vendedor			----- Jefe de Almacén		----- Operario Almacén



**ORDEN DE DESPACHO**  
Empresa Peruana de Molinería  
RUC : 209999999999

**N°**  
**003 - 0505**

**Cliente:** \_\_\_\_\_ **Fecha de emisión:** \_\_\_\_\_  
**Factura:** \_\_\_\_\_

Figura 30. Formato orden de despacho.

- El vendedor firma y envía la orden de despacho al Jefe de Almacén junto con la guía de remisión y la factura.
- El jefe de almacén indica al operario que prepare el pedido.
- El operario de almacén bajo la supervisión de su jefatura prepara y carga el pedido en el camión, luego en señal de conformidad ambos firman la orden de despacho.

- El operario de almacén conserva la orden de despacho y la copia administrativa de la factura a fin de actualizar la información en el registro de kárdex y llevar el control documental.
- El operario de almacén entrega la factura y guía de remisión al chofer a fin de que inicie el traslado.
- El chofer recibe la factura y guía e inicia el traslado.

*j) Flujograma – salida por venta.*

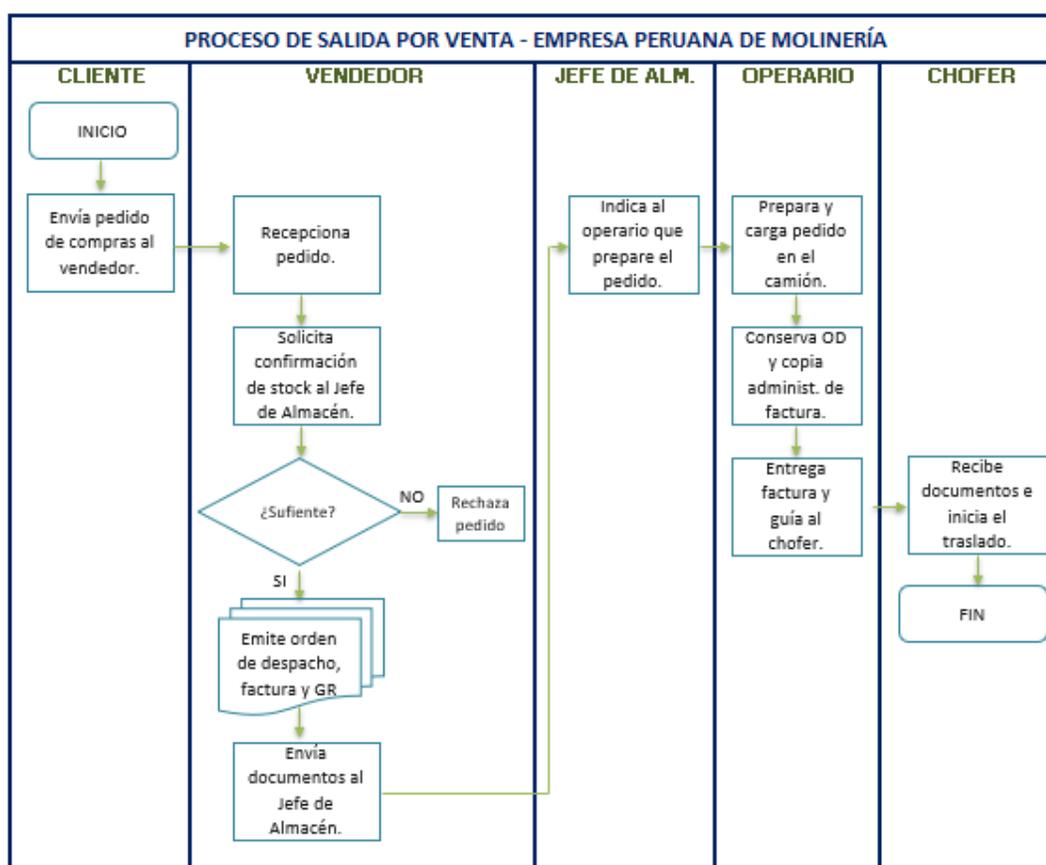


Figura 31. Flujograma salida por venta.



***Inventario Trimestral:***

- El jefe de almacenes coordinará con el área de administración la fecha exacta de la toma del inventario.
- La administradora solicitará al jefe de almacén vía correo electrónico el kárdex actualizado a fin de identificar a aquellos materiales de mayor sobre los cuales se aplicará la verificación física.
- La administradora designará a un personal del área administrativa a fin de que participe de la toma del inventario físico indicándole cuáles son los materiales a verificar.
- El personal administrativo imprimirá el listado de materiales a verificar según el formato de registro de conteo.
- El operario de almacén irá marcando en el registro de conteo que materiales ya han sido contados para evitar errores o duplicidad.
- Si al finalizar el conteo físico se encuentran inconsistencias, el personal designado del área administrativa solicitará un nuevo conteo de los materiales observados.
- Si persisten las diferencias, el operario de almacén hace la anotación respectiva en el registro de conteo a fin de incluir la incidencia en el informe a fin de que se tomen las medidas correspondientes.
- Si el segundo conteo está conforme, los participantes firman el registro de conteo en señal de conformidad.
- El operario de almacén entregará los registros de conteo al jefe de almacén a fin de que éste elabore el informe final.
- El jefe de almacén elabora el informe final dirigido a la administradora para su conocimiento.

- En el caso que se hayan encontrado diferencias, la administradora las evaluará a fin de determinar responsabilidades y aplicar los descuentos o realizar los ajustes contables correspondientes.

***Inventario Anual:***

- Los responsables de llevar a cabo la verificación total del inventario son la administradora y el jefe de almacén.
- Los pasos a seguir son similares al inventario trimestral.

**3.4. Estimación de la rentabilidad como consecuencia de la implementación de un Sistema de Control de Inventarios en la empresa de molinería.**

- En el año 2016 se tuvo considerables gastos por desmedros, esto debido a que no se llevó un control adecuado que permita dar las alertas acerca de las fechas de vencimiento de los productos, lo cual generó que no puedan ser vendidos antes de su vencimiento.

Año 2016	
Concepto	Importe S/
Desmedro	S/ 63,886.44
<b>Total</b>	<b>S/ 63,886.44</b>

Figura 33. Resumen gastos extraordinarios 2016.

A continuación se presenta el Estado de Resultados del 2016 con el gasto por desmedro originado en ese año y otro Estados de Resultados del mismo año pero considerando la aplicación de un debido control de inventarios que hubiera evitado ese gasto no planificado:

SIN CONTROL DE INVENTARIOS		
EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES 2016		
Ventas Netas		1,188,788.85
(-) Costo de Ventas		(976,380.27)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>212,408.58</b>
(-) Gastos de Ventas		(3,336.17)
(-) Gastos de Administración		(62,151.38)
+ Otros Ingresos de gestión		
(-) Otros Gastos		(63,886.44)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>83,034.59</b>
+ Ingresos Financieros		
(-) Gastos Financieros		(9.23)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO. A LA RENTA</b>		<b>83,025.36</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>		<b>-</b>
(-) Participación de los trabajadores		
Participación de los trabajadores diferido		
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>(24,175.30)</b>
(-) Impuesto a la renta	28%	(24,175.30)
Impuesto a la renta diferido		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>58,850.06</b>

Figura 34. Estado de Resultados 2016. Fuente Empresa de Molinería.

CON CONTROL DE INVENTARIOS		
EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES 2016		
Ventas Netas		1,284,788.85
(-) Costo de Ventas		(1,038,780.27)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>246,008.58</b>
(-) Gastos de Ventas		(3,336.17)
(-) Gastos de Administración		(62,151.38)
+ Otros Ingresos de gestión		
(-) Otros Gastos		
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>180,521.03</b>
+ Ingresos Financieros		
(-) Gastos Financieros		(9.23)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO. A LA RENTA</b>		<b>180,511.80</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>		<b>-</b>
(-) Participación de los trabajadores	8%	
Participación de los trabajadores diferido		
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>(51,471.50)</b>
(-) Impuesto a la renta	28%	(51,471.50)
Impuesto a la renta diferido		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>129,040.30</b>

Figura 35. Estado de Resultados 2016. Estimación propia.

Asimismo, según los indicadores de gestión ROA y ROE aplicados bajo los dos escenarios se observa un incremento en el retorno de las inversiones realizadas. Ambos indicadores reflejaron un incremento del 119%.

SIN CONTROL DE INVENTARIOS				CON CONTROL DE INVENTARIOS			
<b>ROA</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total activos}}$	= $\frac{58,850}{713,875} = 8.2\%$	<b>ROA</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total activos}}$	= $\frac{129,040}{713,875} = 18.1\%$
<b>ROE</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total patrimonio}}$	= $\frac{58,850}{593,099} = 9.9\%$	<b>ROE</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total patrimonio}}$	= $\frac{129,040}{593,099} = 21.8\%$

Figura 36. Comparativo ratios 2016 - Dos escenarios.

- Con respecto al año 2017, nuevamente se tuvieron gastos no planificados que afectaron el resultado general de la empresa:

Año 2017	
Concepto	Importe S/
Errores Operativos	S/ 296.61
Faltante de Inventario	S/ 48.00
Desmedro	S/ 14,761.02
<b>Total</b>	<b>S/ 15,057.63</b>

Figura 37. Resumen gastos extraordinarios 2017.

A continuación se presenta el Estado de Resultados del 2017 con los gastos adicionales generados ese año por una mala gestión y otro Estados de Resultados del mismo año pero considerando la aplicación de un debido control de inventarios que hubiera evitado ese gasto no planificado:

SIN CONTROL DE INVENTARIOS	
EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES 2017	
Ventas Netas	621,102.08
(-) Costo de Ventas	(524,372.59)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>96,729.49</b>
(-) Gastos de Ventas	(826.56)
(-) Gastos de Administración	(40,107.54)
+ Otros Ingresos de gestión	488.01
(-) Otros Gastos	(14,809.02)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>41,474.38</b>
+ Ingresos Financieros	
(-) Gastos Financieros	(2,108.74)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO. A LA RENTA</b>	<b>39,365.64</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>	-
(-) Participación de los trabajadores	
Participación de los trabajadores diferido	
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>(3,936.56)</b>
(-) Impuesto a la renta	10% (3,936.56)
Impuesto a la renta diferido	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>35,429.07</b>

Figura 38. Estado de Resultados 2017. Fuente Empresa de Molinería.

CON CONTROL DE INVENTARIOS	
EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES 2017	
Ventas Netas	647,502.08
(-) Costo de Ventas	(538,772.59)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>108,729.49</b>
(-) Gastos de Ventas	(826.56)
(-) Gastos de Administración	(40,107.54)
+ Otros Ingresos de gestión	488.01
(-) Otros Gastos	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>68,283.40</b>
+ Ingresos Financieros	
(-) Gastos Financieros	(2,108.74)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO. A LA RENTA</b>	<b>66,174.66</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>	-
(-) Participación de los trabajadores	8%
Participación de los trabajadores diferido	
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>(6,617.47)</b>
(-) Impuesto a la renta	10% (6,617.47)
Impuesto a la renta diferido	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>59,557.19</b>

Figura 39. Estado de Resultados 2017. Estimación propia.

Asimismo, según los indicadores de gestión ROA y ROE aplicados bajo los dos escenarios se observa un incremento en el retorno de las inversiones realizadas. Ambos indicadores tuvieron un incremento del 68%

SIN CONTROL DE INVENTARIOS				CON CONTROL DE INVENTARIOS			
<b>ROA</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total activos}}$	= $\frac{35,429}{643,364} = 5.5\%$	<b>ROA</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total activos}}$	= $\frac{59,557}{643,364} = 9.3\%$
<b>ROE</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total patrimonio}}$	= $\frac{35,429}{603,146} = 5.9\%$	<b>ROE</b>	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Total patrimonio}}$	= $\frac{59,557}{603,146} = 9.9\%$

Figura 40. Comparativo ratios 2017 - Dos escenarios.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

De acuerdo con Guerrero (2009) los inventarios representan una importante inversión para las empresas, por lo que las cantidades en cuanto a comprar y producir deben estar controladas a través de políticas y procedimientos para una correcta gestión, lo que mejorará la eficiencia y capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones de demanda y la consiguiente reducción de costos por almacenamiento.

En línea con lo anterior, la primera fase de la investigación nos permitió identificar a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios de control la situación actual del área de inventarios detectándose que la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos formales para el manejo de sus existencias, el personal no cuenta con un manual de organización y funciones que les sirva de guía para desempeñar adecuadamente su labor, no existen documentos de control para los diferentes movimientos de entrada y salida de los inventarios y el kárdex en formato excel que se tiene sólo es para el producto terminado y no es actualizado adecuadamente por lo que no se puede conocer con precisión la cantidad de stock en un momento dado; todo lo encontrado evidencia que la empresa no desarrolla sus actividades en un ambiente controlado lo que es sumamente riesgoso dado la naturaleza perecedera de sus productos, materias primas e insumos.

Por su parte Tarazona (2016) sostiene que es necesario contar con políticas y procedimientos claramente definidos que contribuyan a mejorar la eficiencia de las actividades y por ende generen un efecto positivo sobre la rentabilidad de la compañía al mitigar los riesgos de pérdidas, desmedros y otros sobrecostos. Al respecto podemos indicar que luego de analizar los resultados que se han venido registrando en la empresa de molinería en los años 2016 y 2017, se observa que si bien es cierto ha presentado utilidades en ambos años, los resultados

podían haber sido mejores si se hubiera aplicado un óptimo control de inventarios a través de una correcta planificación de las compras y un seguimiento oportuno a los stocks, todo ello a fin de evitar que se incurrieran en gastos adicionales por errores operativos, faltantes de inventarios y desmedros que representaron el 30% y el 15% de la utilidad bruta respectivamente.

Además, Velásquez (2015) manifiesta que las organizaciones deben contar con políticas y procedimientos bien definidos que sean difundidos ampliamente a todos los miembros de la organización a fin de que tomen conciencia de la importancia y el efecto positivo del control de inventarios pues a través del cumplimiento se evitará la pérdida de los recursos de la empresa, se generará una buena imagen y la consiguiente retención de clientes.

De acuerdo con lo anterior, se elaboraron y propusieron una serie de políticas, procedimientos y manuales que contribuyan a mejorar el control de las actividades críticas vinculadas a la gestión de inventarios; todos estos documentos formales fueron revisados y aprobados por la administración y luego serán compartidos a todos los miembros de la empresa a fin de obtener de ellos su compromiso y colaboración para que la implementación sea exitosa y aporte grandes beneficios tanto para los propietarios como para los colaboradores.

Finalmente, Arteaga & Olgún (2014) demostraron que el cumplimiento de las políticas y manuales permiten tener una mejor gestión de los inventarios a través de una adecuada planificación de las actividades y a la reducción de costos asociados al almacenamiento, lo que se traduce al final como un incremento en la rentabilidad de la organización. Con respecto a este punto se estimó la rentabilidad de la empresa bajo un escenario con control de inventarios y se obtuvo un incremento en el retorno sobre la inversión de 119% y 68% para el 2016 y 2017 (ver figura n° 36 y 40).

## 4.2. Conclusiones

- Se determinó que la aplicación de un sistema de control de inventarios en la empresa de molinería generará un impacto positivo en la rentabilidad puesto que al tener las actividades controladas se disminuirá el riesgo de costos no planificados.

- Se identificó que la empresa actualmente tiene un nulo control de sus inventarios pues carece de políticas, manuales y procesos formales que le permitan gestionarlos adecuadamente.

- Se analizó la rentabilidad obtenida por la empresa en los años 2016 y 2017 observándose que los resultados fueron favorables a pesar de que se tuvieron importantes gastos por desmedros y errores operativos (ver figura n° 33 y 37).

- Se elaboró manuales, políticas, procedimientos y formatos de ingreso y salida de materiales que permitan la correcta implementación de un sistema de control de inventarios.

- Se estimó los resultados de la empresa operando bajo un escenario de control de inventarios obteniéndose un incremento en la rentabilidad de 119% y 68% para los años 2016 y 2017 respectivamente.

## REFERENCIAS

- Aching, C. (2005). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Prociencia y Cultura S.A. Recuperado de [http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO\\_RATIOS%20FINANCIEROS\\_MAT\\_DE\\_LA\\_MERCADOTECNIA.pdf](http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIOS%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf)
- Aguilar, H. (2009, mayo). *Tratamiento Tributario de las mermas y desmedros*. Asesor Empresarial. Recuperado de <http://www.asesorempresarial.com/web/webrev/ MSSTBTCF.pdf>
- Alvarez, R. (2009). *Análisis y Propuesta de Implementación de Pronósticos y Gestión de Inventarios en una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo*. (Título de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (6ta ed.). Venezuela: Editorial Episteme C.A.
- Arteaga, C. & Olgún, V. (2014). *La Mejora en el Sistema de Control Interno de Logística y su Influencia en la Gestión Financiera de la Empresa Comercial Cipsur E.I.R.L - Año 2014*. (Título de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Atencia, D. (2017). *El Sistema de Control de Inventarios y la Rentabilidad de la Empresa Industrias Alipross SAC*. (Título de Licenciatura). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Carvalho, J. (2009). *Estado de Resultados. Procesos Contables*. (2.<sup>a</sup> ed.). Bogotá: ECOE  
Recuperado de [http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=105524\\_03](http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=105524_03)
- Dulzaides, M. & Molina, A. (2004, abril). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. ACIMED. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- Ferrer, A. (2010, octubre). *Mermas y Desmedros Criterios Contables y Tributarios*. Actualidad Empresarial. Recuperado de [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_11555\\_24429.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_11555_24429.pdf)
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para organizaciones. Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. (1.<sup>a</sup> ed.). Perú: IICO. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&q=Fonseca+2011+Sistemas+de+Control+Interno+para+organizaciones.+Gu%C3%A>

Da+pr%C3%A1ctica+y+orientaciones+para+evaluar+el+control+interno&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjqcvL7OHQAhVHOCYKHVECBuUQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false

Galvez, R. (2014). *Eficiencia en manejo de inventarios de producto terminado de una planta productora de artículos de consumo masivo*. (Título de Licenciatura). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

García de Ceretto, J & Giacobbe, M. S. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Gil, A. (2009). Inventarios. El Cid. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=103162> 16

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10 a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=KS\\_04zILe2gC&pg=PA56&dq=la+rentabilidad+y+las+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjl7ZL0jerQAhUKQCYKHk0C00Q6AEIKzAD#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA56&dq=la+rentabilidad+y+las+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjl7ZL0jerQAhUKQCYKHk0C00Q6AEIKzAD#v=onepage&q&f=false)

Guerra, I (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Estados Unidos: AuthorHouse. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=tQiAicui5dsC&printsec=frontcover&dq=guerra+2007+evaluacion+y+mejora+continua&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjTtLTi7-HQAhVJjiYKHYPVD4MQ6wEIJDA#v=onepage&q=guerra%202007%20evaluacion%20y%20mejora%20continua&f=false>

Guerrero, H. (2009). *Inventarios: Manejo y Control*. Bogotá: ECOE. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=105844> 14

Guías de Gestión de la Pequeña Empresa (1995). *Compras e Inventarios*. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=101844> 80

Haro, M. & Ruiz, N. (2014). *Implementación de un Sistema de Control de Inventarios y su incidencia en la Rentabilidad de A&B Hidrosistemas SAC-2014*. (Título de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Hemeryth, F. & Sánchez, J. (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A SAC*

*de la ciudad de Trujillo – 2013.* (Título de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México: McGraw Hill.

Iza, C. (2016). *Técnicas e instrumentos de evaluación*. Recuperado de <http://tecnicaseinstru.blogspot.pe/2016/05/lista-de-comprobacion-las-listas-de.html>

Itinerante blog (2014). *Itinerante blog: Sobrantes Faltantes y Merma*. Recuperado de <http://itinerante.blogspot.es/1401329283/sobrantes-faltantes-y-merma/>

Jimeno, J. (19 de noviembre de 2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. En blog: PDCA Home. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>

Loja, J. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Femarpe Cía. Ltda.* (Título de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.

Londoño, M. (2012). *Propuesta de mejoramiento del sistema de almacenamiento y control de inventarios para Betmon*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javierana, Bogotá, Colombia.

Mejía, R. (2003, marzo). *Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones*. Revista Universidad EAFIT. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/919/824>

Misari, M. (2012). *El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita*. (Título de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Moreno, J. (2014). *Contabilidad Básica*. (4.a ed.). México: Patria. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=11038690>

Morillo, M. (2001, enero). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*. Redalyc. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (2.ª ed.). México: Pearson

Rentabilidad y productividad para la efectividad de empresa. (2016). Revista MytripleA. Recuperado de <https://www.mytriplea.com/blog/rentabilidad-y-productividad-medir-efectividad-empresa/>

Rincón S., C. & Villarreal Vásquez, F. (2009). *Costos. Decisiones Empresariales*. Bogotá: ECOE.

Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=105150> 25

Rivas, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Redalyc. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>> ISSN 1856-9099

Rodríguez, A. (2005). *Cómo hacer responsabilidad social empresarial para la gente. Manual para la gerencia*. Venezuela: Publicaciones UCAB.

Rodríguez, M. & Torres, J. (2014). *Implementación de un sistema de control interno en el inventario de mercaderías de la empresa Famifarma S.A.C. y su efecto en las ventas año 2014*. (Título de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Romero, A. (2012). *Contabilidad Intermedia*. (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://cesarperezsite.files.wordpress.com/2015/04/12022015contabilidad-intermedia-3ed-romero.pdf>

Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Venezuela: Panapo.

Sarries, L. & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. España: ESIC.

Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc\\_B\\_pbQC&printsec=frontcover&dq=Sarries,+L.+%26+Casares,+E.+%20\(2008\).+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+recursos+humanos.+Espa%C3%B1a:+ESIC&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxheTH--HQAhUEOCYKHQJRDcMQ6AEIMjAA#v=onepage&q=Sarries%20%20L.%20%26%20Casares%20%20E.%20\(2008\).%20Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20recursos%20humanos.%20Espa%C3%B1a%20ESIC&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&printsec=frontcover&dq=Sarries,+L.+%26+Casares,+E.+%20(2008).+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+recursos+humanos.+Espa%C3%B1a:+ESIC&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxheTH--HQAhUEOCYKHQJRDcMQ6AEIMjAA#v=onepage&q=Sarries%20%20L.%20%26%20Casares%20%20E.%20(2008).%20Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20recursos%20humanos.%20Espa%C3%B1a%20ESIC&f=false)

Sastra, J. (2009). *Administración Financiera de Inventarios*. El Cid. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=10312136>

- Tarazona, E. (2016). *El control de inventarios y la rentabilidad de la empresa Corporación Icaro SAC* (Título de Licenciatura). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Huaraz, Perú.
- Van, J. & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vitez, O. (2018). *Políticas y procedimientos del control de inventarios*. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13151465/politicas-y-procedimientos-del-control-de-inventarios>
- Velásquez, G. (2015). *Propuesta de un sistema de administración de inventarios en la comercializadora y reparadora de calzado Recordcalza CIA LTDA* (Título de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana Cuenca, Ecuador.
- Zeballos Z., E. (2014). *Contabilidad General. Teoría y Práctica*. Arequipa: Erly Zeballos Zeballos.

## ANEXOS

### ANEXO N° 01

#### CUESTIONARIO DE CONTROL – ÁREA DE ALMACENES

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la empresa en cuanto al tratamiento y políticas de gestión de inventarios.

**INSTRUCCIONES:** En base a su experiencia y al conocimiento que tiene acerca de los procesos y normativas aplicables en la empresa peruana de molinería, por favor marque con una “X” la alternativa acorde con su respuesta:

1. ¿La empresa cuenta con una Política de Gestión de Inventarios?

*Existencia de Políticas de Gestión de Inventarios en la empresa de molinería.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	8	67
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Del total de trabajadores, el 66.67 % reconoce que no se tiene una política de gestión de inventarios, un 25% piensa que si se cuenta con una mientras que el 8.33% de los trabajadores manifiesta no tener conocimiento al respecto.

2. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procesos para el manejo de los inventarios?

*Existencia de un Manual de Procesos para el manejo de los inventarios.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	10	83
Desconoce	2	17
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 83% de los trabajadores tiene conocimiento que la empresa no cuenta con manuales de procesos que les sirvan de guía, mientras que un 17% lo desconoce.

3. ¿Existe un procedimiento específico para realizar las compras de materia prima, insumos y otros materiales vinculados al proceso productivo?

*Existencia de un Procedimiento para efectuar las compras.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	17
No	9	75
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 75% de los trabajadores indica que no se tiene un procedimiento para realizar las compras, mientras que un 17% piensa que si, finalmente un 8% manifiesta no tener conocimiento al respecto. De lo anterior se puede concluir que, de manera general, los trabajadores no aplican un procedimiento específico relacionado a las adquisiciones de materias primas e insumos.

4. ¿Existe un procedimiento específico para realizar el ingreso de los materiales comprados?

*Existencia de un procedimiento para el ingreso de los materiales comprados.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	33
No	5	42
Desconoce	3	25
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 42% de los trabajadores indica que no se tiene un procedimiento para realizar el ingreso de las compras al almacén, un 33% indica que, si se maneja un procedimiento, mientras que un 25% tiene desconocimiento al respecto. De la pregunta anterior, se concluye que las opiniones están divididas puesto que si bien es cierto no se tiene un procedimiento por escrito, por la experiencia y la costumbre, los trabajadores aplican de manera empírica lo que para ellos es un procedimiento.

5. ¿La empresa cuenta con algún tipo de sistema para el control de inventarios?

*Existencia de un Sistema de Control de Inventarios en la empresa de molinería.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	6	50
No	4	33
Desconoce	2	17
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 50% de los trabajadores indica que si se cuenta con un sistema para el control de inventarios, mientras que un 33% indica que no se cuenta con uno, por otro lado un 17% indica que no tiene conocimiento al respecto.

6. Si la respuesta anterior es afirmativa, indicar cuál es el tipo de sistema que se utiliza:

*Tipo de Sistema de Control de Inventarios.*

Alternativa	Frecuencia	%
Software	1	17
Excel	5	83
Otro	0	0
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los trabajadores que indicaron que la empresa cuenta con un sistema de control de inventarios, el 83% de los trabajadores manifiesta que se usan hojas de cálculo como sistema y un 17% piensa que la empresa cuenta con un software.

7. ¿Usted conoce la estructura jerárquica en el área de almacenes?

*Conocimiento de la estructura jerárquica por el personal.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	67
No	4	33
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 67% de los trabajadores indica que conoce la estructura jerárquica del área de almacenes, mientras que un 33% manifiesta no conocerla. Del análisis se concluye que la mayoría de los trabajadores saben de quienes pueden recibir órdenes, mientras que una minoría no tiene clara la cadena de autoridad.

8. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones?

*Existencia de un Manual de Organización y Funciones.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	10	83
Desconoce	2	17
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 83% de los trabajadores indica que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, mientras que un 17% indica no tener conocimiento al respecto.

9. ¿Usted conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto de trabajo?

*Conocimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 75% de los trabajadores indica que conoce las funciones de su puesto de trabajo y responsabilidades, mientras que un 25% manifiesta no conocerlas. Del análisis se concluye que a pesar de que las funciones y responsabilidades no están estipuladas por escrito, la mayoría de los trabajadores indican conocerlas, esto principalmente se debe a que se cuenta con personal antiguo que apoya con la retroalimentación a los nuevos.

10. ¿Existe una persona responsable de la actualización de la información del sistema de control de inventarios?

*Personal responsable de la actualización de la información en el sistema.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	0	0
Desconoce	9	75
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 75% de los trabajadores indica que desconoce si existe una persona responsable de la alimentación de la información en el sistema, mientras que un 25% manifiesta que si se tiene a alguien designado. De la pregunta anterior, podemos indicar que es sumamente delicado que la mayoría de trabajadores del área de almacenes y operación no esté alto la existencia de un responsable de la alimentación del sistema puesto que se corre el riesgo de que, al no tener información actualizada, las decisiones en cuanto a comprar y vender no sean las adecuadas.

11. ¿El sistema de inventarios es actualizado con frecuencia?

*Frecuencia de actualización de la información en el sistema.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	1	33
No	2	67
Desconoce	0	0
Total	3	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 67% de los trabajadores indica que la información no es actualizada con frecuencia y un 33% indica que la información si se actualiza regularmente. De la pregunta anterior se concluye que la mayoría de trabajadores reconoce que la información no es actualizada debidamente, por lo que hay un gran riesgo de que la información que se tiene acerca de los inventarios no sea la correcta.

12. ¿La cantidad exacta de stock que se tiene se puede conocer en cualquier momento?

*Conocimiento de la cantidad exacta de Stock.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	3	25
Desconoce	6	50
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 25% de los trabajadores manifiesta que no se conoce la información de los stocks en cualquier momento, otro 25% indica que si, mientras que un 50% no tiene conocimiento al respecto.

13. ¿Los productos son almacenados en un ambiente adecuado?

*Almacenamiento de los productos en un ambiente adecuado.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	67
No	4	33
Desconoce	0	0
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 67% de los trabajadores considera que el ambiente para el almacenamiento es el adecuado, mientras que un 33% manifiesta que no lo es.

14. ¿Los productos están almacenados de manera ordenada que permita su fácil ubicación?

*Almacenamiento de los productos de manera ordenada para su fácil ubicación.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	67
No	4	33
Desconoce	0	0
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 67 % de los trabajadores considera que los productos son almacenados de manera ordenada lo que permite una fácil ubicación de los mismos, por su parte un 33% considera que el almacenamiento no es el adecuado.

15. ¿Se atiende en los plazos oportunos los requerimientos de los clientes?

*Atención oportuna de los requerimientos de los clientes.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	9	75
No	1	8
Desconoce	2	17
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 75% de los trabajadores considera que los pedidos de los clientes son atendidos oportunamente, un 8% considera que no, mientras un 17% lo desconoce. De lo anterior se puede resaltar que la mayoría de los trabajadores están involucrados o tienen conocimiento acerca de la atención de los pedidos de los clientes, sin embargo, lo ideal es que todos estén al tanto.

16. ¿Cree usted que ha recibido capacitación adecuada respecto al almacenamiento de los productos?

*Capacitación respecto al almacenamiento de los productos.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	9	75
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 75% de los trabajadores considera que no ha sido debidamente capacitado acerca de los procesos de almacenamiento de los productos, por su parte un 25% indica que si ha recibido capacitación. De la pregunta anterior se concluye que todos los trabajadores deben recibir capacitaciones periódicas acerca del manejo de los inventarios a fin de minimizar los riesgos de pérdidas en cantidad y calidad de los productos.

17. En el área de almacenes, ¿se manejan formatos, tarjetas de kárdex o documentos similares para el control de los ingresos y salidas de los materiales?

*Existencia de documentos de control de inventarios.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	25
No	8	67
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 67% de los trabajadores indica que no se tienen documentos de control para el movimiento de los inventarios, un 25% indica que si se cuenta con ellos y un 8% manifiesta no tener conocimiento al respecto. De la pregunta anterior, se puede concluir que la mayoría de trabajadores no utiliza formatos de control para el movimiento del inventario y sólo algunos indican conocer que la empresa cuenta con formatos para tal fin; por ello para un adecuado manejo de las existencias es necesario que todos los trabajadores sin excepción conozcan la importancia del control y lo apliquen.

18. ¿Los responsables de almacenes realizan inventarios físicos periódicos?

*Inventarios Físicos Periódicos a cargo de los responsables de almacén.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	17
No	9	75
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 75% de los trabajadores indica que no se realizan inventarios físicos periódicos como parte de sus actividades, un 17% indica que si los realizan y un 8% desconoce si se realizan inventarios físicos. De lo anterior se puede determinar que no se tiene conciencia de la importancia de los stocks; esto debe partir desde la administración quien debe dar las pautas y lineamientos generales a fin de que todos los miembros de la organización estén al tanto del impacto económico positivo de una buena gestión de inventarios.

19. De ser afirmativa la respuesta anterior, indicar con qué periodicidad se realiza la toma de inventarios:

*Periodicidad de los Inventarios.*

Alternativa	Frecuencia	%
Mensual	1	50
Trimestral	0	0
Otro	1	50
Total	2	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Del total de trabajadores que indicaron que si se realizan inventarios periódicos, el 50% indica que los inventarios son mensuales y el otro 50% indica que son anuales. De lo anterior se concluye que no hay una idea clara de con frecuencia se realizan los inventarios, esto principalmente se debe a que se no se tiene definida una política al respecto ni mucho menos un proceso.

20. ¿Se realiza la toma de inventario físico anual por un área distinta a almacenes?

*Inventarios Físicos Periódicos por un área externa a almacenes.*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	11	92
Desconoce	1	8
Total	12	100

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 92% de los trabajadores indica que no se realizan inventarios físicos por un área externa, mientras que un 8% indica no tener conocimiento al respecto. De lo anterior se concluye que no se tiene un mecanismo de verificación del stock del almacén por parte de un área independiente como administración o contabilidad lo que puede significar que se tenga pérdidas no detectadas.

## ANEXO N° 02

### ENTREVISTA

Entrevista a la administradora de la empresa peruana de molinería.

**Fecha:** 11.10.2018

1. ¿Existe un Manual de Procesos que indique con claridad lo relacionado con la conservación, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?

*La empresa no cuenta con un Manual de Procesos puesto que las actividades que se realizan son rutinarias y no es necesario ponerlas por escrito.*

2. ¿Existen políticas claramente definidas en cuanto a las actividades de recepción, almacenamiento y conservación de las existencias?

*No. Pero siempre le indicamos al personal que tenga cuidado con las mercaderías más delicadas.*

3. ¿La empresa cuenta con un software especializado para el registro y control de sus inventarios?

*Por el momento no, se está planeando que para el 2021 se adquiera un software para inventarios y facturación. Este año ya hemos hecho muchos gastos y no podemos realizar más.*

4. ¿Se elaboran proyecciones de compras detalladas por ítem?

*No. Lo que nosotros hacemos es comprar según vemos que se va acabando la mercadería o aprovechamos como este año, las ofertas de nuestros proveedores.*

5. ¿Existe un solo responsable de realizar las compras?

*Sí, únicamente yo decido todo lo relacionado a las compras.*

6. ¿Cuáles son los niveles de aprobación para la realización de compras?

*Todo lo gestiono yo, soy el único responsable.*

7. ¿Se cotizan las compras con más de dos proveedores?

*Nosotros ya trabajamos con proveedores conocidos, les tenemos confianza y ellos a nosotros, gozamos de buen crédito con ellos por lo mismo que somos compradores frecuentes y ya nos conocen.*

8. ¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?

*Los almaceneros saben que deben comparar los físicos con las facturas y guías.*

9. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Qué acciones toman los responsables de la recepción de mercadería si observan que las cantidades de mercadería por ingresar no concuerdan con el pedido o guía?

*Cuando no coinciden hacen el reclamo y lo anotan en la factura para que en el próximo envío nos manden lo que falta. Esto básicamente porque son proveedores que ya nos conocen, con los nuevos que son bien pocos, lo trabajamos diferente, a ellos no se les recibe hasta que todo este ok.*

10. ¿Cuál es el método de valuación de inventarios empleado por la empresa?

*El contador utiliza el método PEPS.*

11. ¿Se lleva un control sobre los niveles máximos y mínimos de inventario?

*No, por el momento como te comentaba no tenemos un sistema que nos permita conocer el dato de stock en el momento, ya hemos tenido muchos problemas con los pedidos por eso. Para el 2021, ya debemos adquirir el sistema y comenzar a controlar nuestros stocks.*

12. ¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?

*No. Nosotros sabemos de manera general a través de nuestros controles en Excel, las cantidades aproximadas de stock. Los precios unitarios nosotros los conocemos porque ya tenemos tiempo en el mercado y sabemos cuánto nos cuesta aproximadamente cada producto.*

13. ¿El registro de las existencias contiene información detallada de los materiales tales como descripción, calidad, modelo, serie, código y cualquier otro tipo de dato complementario?

*No, solo algunos detalles como el tipo de producto: hojuelas de quinua, de cebada, insumos, la fecha del movimiento, y cantidad.*

14. ¿Se conoce cuánto es el costo mensual y anual por mantener los inventarios?

*Nosotros no pagamos servicio de almacenamiento, todo lo tenemos acá en el local.*

15. Al detectar faltantes de inventario como consecuencia de conductas negligentes, ¿Qué tipo de sanciones o medidas correctivas se aplican?

*Se les descuenta el costo.*

16. ¿Se realizan inventarios físicos a cargos de los responsables de almacén?

*Si, ellos toman el inventario y yo principalmente voy a verificar cada cierto tiempo si se tiene productos en mal estado o a punto de vencerse, antes yo tomaba los inventarios, pero en los últimos años me he descuidado un poco de ese tema.*

17. ¿Con qué periodicidad se toman inventarios físicos?

*No hay un plazo específico, pero usualmente se hace cada 3 meses.*

18. ¿Están claramente definidas las responsabilidades para el manejo de los inventarios en cuanto a registro y custodia?

*Tenemos 03 señores que llevan desde el inicio con nosotros y ya saben lo que tienen que hacer y cómo, ellos son los que se encargan de darles las indicaciones a los nuevos; por el momento no hay nada por escrito.*

19. ¿Se realizan controles de calidad a los inventarios?

*Cada cierto tiempo yo reviso los productos para ver cuantas están malogrados y asignar los nuevos precios, porque ya no las podemos vender como las que están en buen estado. Lo que no se puede recuperar es desechado. Asimismo, por requerimiento de nuestros clientes sobre todo los del Estado, contratamos el servicio de laboratorios especializados para las muestras de calidad de sus pedidos.*

20. ¿Las instalaciones destinadas para almacén son adecuadas en cuanto a espacio y seguridad?

*El espacio si es adecuado, pero en el tema de seguridad ahí si tenemos el inconveniente de que la puerta de acceso al almacén está muy cerca a la puerta principal y aparte los chicos no la cierran debidamente con llave, ya se ha conversado con ellos al respecto, pero unos días están pendientes y luego se vuelven a olvidar, es que para ellos es más fácil que esté abierta para ahorrar tiempo, lo malo como te decía es que está muy cerca a la entrada.*

21. ¿Se encuentran debidamente asegurados los inventarios, teniendo en cuenta el valor de los mismos?

*No.*

22. ¿Se tiene un estimado de la pérdida de ventas por no tener inventarios suficientes?

*No se tiene un estimado; pero sabemos que hemos perdido algunos clientes por no tener el producto o las cantidades exactas a tiempo. Vamos a mejorar eso.*

23. ¿Aproximadamente cuál es el valor anual de los productos que son desechados?

*Sumados los dos últimos años, hemos perdido aproximadamente 80,000 soles.*

24. ¿Los productos que se desechan son comunicados a SUNAT?

*Si. En el 2014 no lo hicimos dentro del plazo y tuvimos que reparar ese gasto, del 2016 en adelante hemos sido más cuidadosos.*

### ANEXO N° 03

### CHECKING LIST

	CHECK LIST PARA DOCUMENTACIÓN	CL - 001
---	-------------------------------	----------

Responsable:	
Fecha:	

DOCUMENTO	CUMPLE			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
Políticas de Gestión de Inventarios				
Políticas de Compras				
Manual de Procesos				
Manual de Organización y				
Formatos de Control de Inventarios				
EEFF 2016				
EEFF 2017				
Kárdex				
Registro de Compras				
Registro de Ventas				

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N° 04

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2016 - EMPRESA PERUANA DE  
MOLINERÍA

FORMATO 3.1: "LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - BALANCE GENERAL" (1)

EJERCICIO: 2016  
RUC: 20999999999  
RAZON SOCIAL: EMPRESA PERUANA DE MOLINERIA

	31/12/2016		31/12/2016
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	394,209.59	Sobregiros y Pagares Bancarios	
Valores Negociables		Cuentas por Pagar Comerciales	28,651.22
Cuentas por Cobrar Comerciales	172,106.59	Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas		Otras Cuentas por Pagar	28,780.44
Otras Cuentas por Cobrar		Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	63,344.00
Existencias	103,319.01	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>120,775.66</b>
Gastos Pagados por Anticipado	7,944.74		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>677,579.93</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Deudas a Largo Plazo	-
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo		Ingresos Diferidos	
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	
Inversiones Permanentes		<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	36,294.79	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>120,775.66</b>
Activos Intangibles (neto de amortización)			
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos		Contingencias	
Otros Activos		Interés minoritario	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>36,294.79</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital	95,052.00
		Resultados Acumulados	498,047.06
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>593,099.06</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>713,874.72</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>713,874.72</b>

Fuente: Empresa Peruana de Molinería

ANEXO N° 05

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2017 - EMPRESA PERUANA DE  
MOLINERÍA

FORMATO 3.1: "LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - BALANCE GENERAL" (1)

EJERCICIO: 2017  
RUC: 20999999999  
RAZON SOCIAL: EMPRESA PERUANA DE MOLINERIA

	31/12/2017		31/12/2017
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	384,851.19	Sobregiros y Pagares Bancarios	-
Valores Negociables		Cuentas por Pagar Comerciales	21,690.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	95,005.71	Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas		Otras Cuentas por Pagar	18,527.68
Otras Cuentas por Cobrar	-	Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	-
Existencias	113,903.02	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>40,217.68</b>
Gastos Pagados por Anticipado	13,309.44		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>607,069.36</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Deudas a Largo Plazo	-
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo		Ingresos Diferidos	
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	
Inversiones Permanentes		<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de	36,294.79	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>40,217.68</b>
Activos Intangibles (neto de amortización		Contingencias	
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos		Interés minoritario	
Otros Activos		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>36,294.79</b>	Capital	95,052.00
		Resultados Acumulados	508,094.47
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>603,146.47</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>643,364.15</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>643,364.15</b>

Fuente: Empresa Peruana de Molinería

**ANEXO N° 06**

**ESTADO DE RESULTADOS 2016 - EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA**

<b>EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>		
<b>POR FUNCIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>		
Ventas Netas		1,188,788.85
(-) Costo de Ventas		(976,380.27)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>212,408.58</b>
(-) Gastos de Ventas		(3,336.17)
(-) Gastos de Administración		(62,151.38)
+ Otros Ingresos de gestión		
(-) Otros Gastos		(63,886.44)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>83,034.59</b>
+ Ingresos Financieros		
(-) Gastos Financieros		(9.23)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO. A LA RENTA</b>		<b>83,025.36</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>		<b>-</b>
(-) Participación de los trabajadores	8%	
Participación de los trabajadores diferido		
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>(24,175.30)</b>
(-) Impuesto a la renta	28%	(24,175.30)
Impuesto a la renta diferido		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>58,850.06</b>

Fuente: Empresa Peruana de Molinería

**ANEXO N° 07**

**ESTADO DE RESULTADOS 2017 - EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA**

<b>EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>		
<b>POR FUNCIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>		
Ventas Netas		621,102.08
(-) Costo de Ventas		(524,372.59)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>96,729.49</b>
(-) Gastos de Ventas		(826.56)
(-) Gastos de Administración		(40,107.54)
+ Otros Ingresos de gestión		488.01
(-) Otros Gastos		(14,809.02)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>41,474.38</b>
+ Ingresos Financieros		
(-) Gastos Financieros		(2,108.74)
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPTO. A LA RENTA</b>		<b>39,365.64</b>
<b>PARTICIPACIONES</b>		<b>-</b>
(-) Participación de los trabajadores	8%	
Participación de los trabajadores diferido		
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>(3,936.56)</b>
(-) Impuesto a la renta	10%	(3,936.56)
Impuesto a la renta diferido		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>35,429.07</b>

Fuente: Empresa Peruana de Molinería

**ANEXO N° 08**

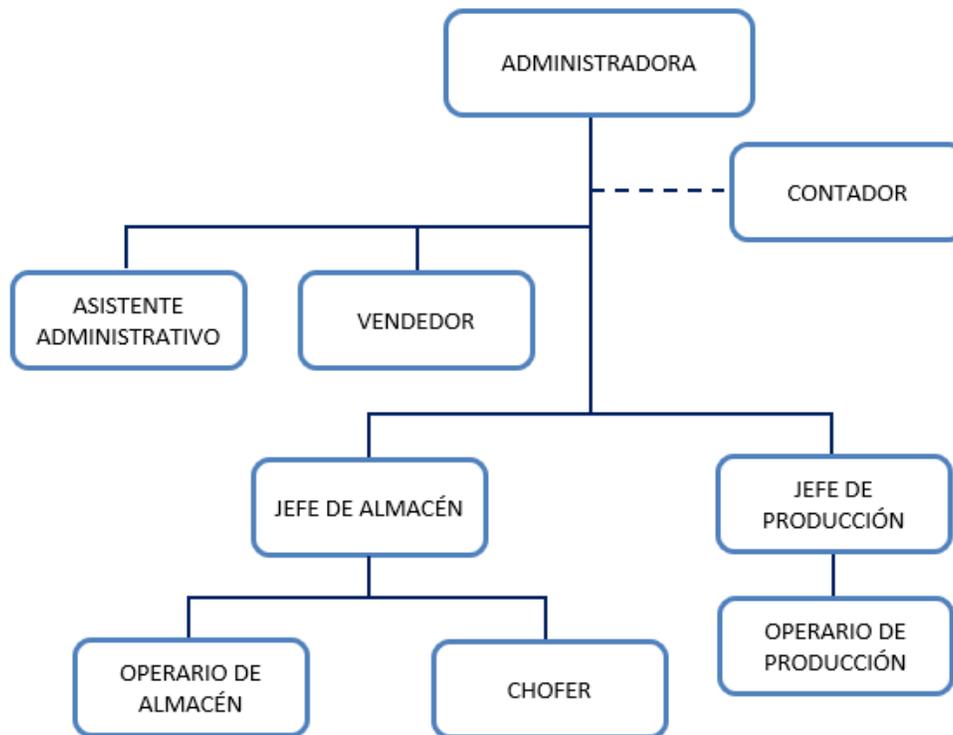
	<b>ÁREAS:</b> ADMINISTRACIÓN, ALMACENES, PRODUCCIÓN Y VENTAS.	
	EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA	
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p>		
Elaborado por: Diana Paz / Carolina Cabrera	Revisado por: La Administradora	Fecha de elaboración: 15/05/2019
		Vigencia: Mayo 2019 / Mayo 2020

	<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p> <p>Áreas: Administración, almacenes, producción y ventas.</p>	<p align="center"><b>PÁG.</b> 2</p>
<p align="center"><b>ÍNDICE GENERAL</b></p> <p>I. INTRODUCCIÓN ..... 3</p> <p>II. OBJETIVO ..... 3</p> <p>III. ALCANCE ..... 3</p> <p>IV. ORGANIGRAMA ..... 4</p> <p>V. PUESTOS DE TRABAJO ..... 5</p>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b>  3
	<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.	
<p>I. INTRODUCCIÓN</p> <p>En toda organización es importante que todos los trabajadores que la conforman tengan claramente definidas sus responsabilidades a fin de que todos las actividades fluyan con normalidad; por ello a través del presente manual se presentarán las descripciones y funciones de los colaboradores de las áreas de almacenes y administración cuyas actividades tienen impacto directo en la gestión de inventarios.</p> <p>II. OBJETIVO</p> <p>El presente manual tiene por objetivo definir las funciones por cada puesto de trabajo, los requisitos mínimos y la estructura organizacional.</p> <p>III. ALCANCE</p> <p>El presente manual abarca a las áreas de almacenes y administración.</p>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b>
	Áreas: Administración, almacenes, producción y ventas.	4

IV. ORGANIGRAMA



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b>
	ÁREAS: Administración y almacenes	5

V. PUESTOS DE TRABAJO

1. Administradora

A. Identificación.

- Inmediato Superior: Ninguno.
- Subalternos: Jefe de Almacén, Jefe de Producción, personal operario de almacenes y producción, asistentes administrativos, vendedores y choferes.

B. Descripción del puesto.

Persona responsable de la gestión y administración de la empresa.

C. Funciones.

- Contratación de personal.
- Verificar que el personal cumpla con sus deberes y obligaciones.
- Coordinar y participar de las visitas a los clientes a fin de ampliar la cartera.
- Evaluar las necesidades de compras.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores.
- Seleccionar y contactar a los proveedores.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b>  6
	<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar el pedido de compras.</li> <li>• Realizar los pagos a los proveedores y al personal.</li> <li>• Representar a la empresa.</li> <li>• Revisar y analizar los estados financieros que emite el Contador externo.</li> <li>• Verificar que se realice la toma del inventario físico de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Política de Inventarios.</li> <li>• Realizar arqueos de caja de manera inopinada.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado con estudios universitarios en Administración, Contabilidad o afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 05 años en puestos similares.</li> </ul> <p>2. Jefe de Producción</p> <p>A. Identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato Superior: Administradora.</li> <li>• Subalternos: Operarios de producción.</li> </ul>

	<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p> <p><b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.</p>	<p align="center"><b>PÁG.</b>  7</p>
<p>B. Descripción del puesto.</p> <p>Profesional responsable de dirigir el proceso productivo utilizando de manera eficiente los recursos materiales y el personal así como de velar por el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad alimentaria.</p> <p>C. Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y supervisar las actividades de las diferentes etapas del proceso productivo.</li> <li>• Hacer cumplir las normas aplicables a los procesos productivos.</li> <li>• Revisar e informar periódicamente el funcionamiento de los equipos y maquinarias.</li> <li>• Evaluar y proponer políticas o procedimientos que contribuyan a la optimización de los procesos y recursos.</li> <li>• Proporcionar inducción al personal operario nuevo.</li> <li>• Coordinar cursos de capacitación para el personal a su cargo.</li> <li>• Elaborar el plan de producción.</li> <li>• Supervisar el uso correcto de las instalaciones y equipos a su cargo.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p> <p><b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.</p>	<p align="center"><b>PÁG.</b> <b>8</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el consumo de los materiales e insumos de producción.</li> <li>• Validar que todas las altas de producción sean debidamente registradas para su posterior ingreso a almacén.</li> <li>• Control documentario.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado en las carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería Química o afines.</li> <li>• 05 años de experiencias em puestos de supervisión o jefatura.</li> <li>• Conocimiento del rubro.</li> </ul> <p>3. Jefe de Almacén</p> <p>A. Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato superior: Administradora</li> <li>• Subalternos: Operarios de almacén, choferes.</li> </ul> <p>B. Descripción del puesto.</p> <p>Personal operativo responsable de la custodia de los bienes utilizados en los procesos productivos y disponibles para la venta.</p>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b></p> <p><b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.</p>	<p align="center"><b>PÁG.</b> <b>9</b></p>
<p>C. Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el conteo físico de los inventarios.</li> <li>• Supervisar el ingreso de los insumos, materia prima y productos terminados al almacén.</li> <li>• Supervisar los despachos de los pedidos de acuerdo al formato de control de salida de materiales del almacén.</li> <li>• Brindar orientación al personal a su cargo.</li> <li>• Realizar la programación de traslados de los pedidos.</li> <li>• Comunicar al chofer la programación de los traslados.</li> <li>• Verificar que todos los materiales y productos almacenados se encuentren debidamente codificados.</li> <li>• Supervisar que el kárdex de la empresa se encuentre actualizado.</li> <li>• Realizar informes de la situación de los almacenes a solicitud de la administración.</li> <li>• Controlar los niveles máximos y mínimos de los stocks.</li> <li>• Control documentario.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional técnico o universitario de las carreras de Contabilidad, Administración o afines.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b> 10
<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.</li> <li>• Conocimiento del rubro.</li> </ul> <p>4. Asistente Administrativo.</p> <p>A. Identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato Superior: Administradora.</li> <li>• Subalternos: Ninguno.</li> </ul> <p>B. Descripción del puesto.</p> <p>Personal encargado de ejecutar los procesos administrativos.</p> <p>C. Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y resguardar la documentación proveniente de las diversas actividades de la empresa.</li> <li>• Manejar caja chica.</li> <li>• Realizar las facturaciones.</li> <li>• Llevar el control de asistencia del personal.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller o técnico en las carreras de administración, contabilidad o afines.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b>  11
<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 06 meses en puestos similares.</li> </ul> <p>5. Vendedor</p> <p>A. Identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato Superior: Administradora.</li> <li>• Subalternos: Ninguno.</li> </ul> <p>B. Descripción del puesto.</p> <p>Personal responsable de contactar con los clientes actuales y potenciales.</p> <p>C. Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las visitas de campo a fin de ampliar la cartera de clientes.</li> <li>• Emitir y gestionar los pedidos de ventas.</li> <li>• Emitir las guías de remisión.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria completa.</li> <li>• Experiencia mínima de 06 meses en ventas.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b> 12
	<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.	
<p>6. Operario de almacén.</p> <p>A. Identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato Superior: Jefe de almacén.</li> <li>• Subalternos: Ninguno.</li> </ul> <p>B. Descripción del puesto.</p> <p>Puesto operativo responsable de contar, revisar, empacar, despachar, mantener en orden y velar por la seguridad de los productos almacenados.</p> <p>C. Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empacar los productos a despachar.</li> <li>• Despachar y revisar los productos en conformidad a los formatos de control de salidas.</li> <li>• Revisar e ingresar los productos y materiales provenientes de producción, así como de las compras.</li> <li>• Ubicar los materiales de manera ordenada.</li> <li>• Realizar los conteos físicos de inventarios en conformidad a las Políticas.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b> <b>13</b>
	<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza del almacén.</li> <li>• Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria completa.</li> <li>• 06 meses de experiencia en puestos similares.</li> </ul> <p>7. Operario de producción</p> <p>A. Identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato Superior: Jefe de Producción.</li> <li>• Subalternos: Ninguno.</li> </ul> <p>B. Descripción del puesto.</p> <p>Personal operativo encargado de ejecutar las actividades de los distintos procesos productivos.</p> <p>C. Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el programa de producción.</li> <li>• Aplicar las buenas prácticas de manufactura.</li> <li>• Solicitar a almacén de manera formal los materiales necesarios para el proceso productivo.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>PÁG.</b>  14
	<b>Áreas:</b> Administración, almacenes, producción y ventas.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el correcto consumo de los materiales en la producción.</li> <li>• Realizar la limpieza diaria de las instalaciones.</li> <li>• Realizar la desinfección semanal de la maquinaria y equipos.</li> <li>• Gestionar de manera formal el ingreso al almacén de los materiales provenientes de los procesos productivos.</li> </ul> <p>D. Requisitos mínimos exigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria completa.</li> <li>• Experiencia mínima de 06 meses en tareas de producción.</li> </ul>		

**ANEXO N° 09**

	<b>COMPRAS E INVENTARIOS</b>	
	EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA	
<p><b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b></p>		
Elaborado por: Diana Paz / Carolina Cabrerá	Revisado por: La Administradora	Fecha de elaboración: 27/05/2019
		Vigencia: Mayo 2019 / Mayo 2020

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	02
<p><b>ÍNDICE GENERAL</b></p>		
I. INTRODUCCIÓN	.....	3
II. OBJETIVO	.....	3
III. ALCANCE	.....	3
IV. COMPRAS	.....	4
V. INVENTARIOS	.....	10

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	03
<p><b>I. INTRODUCCIÓN</b></p> <p>Cada organización debe contar con una serie de políticas, normas, procedimientos y flujogramas que permitan enmarcar sus actividades dentro de un entorno controlado, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p><b>II. OBJETIVO</b></p> <p>El presente documento tiene por objetivo definir los lineamientos básicos de la gestión de compras e inventarios.</p> <p><b>III. ALCANCE</b></p> <p>El presente documento abarca a las áreas de almacenes y administración.</p>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b> 04
	Compras e Inventarios	
<p><b>IV. COMPRAS</b></p> <p><b>1. POLÍTICAS</b></p> <p><b>A. ASPECTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación de bienes, productos y servicios se ajustará en todo momento a los criterios de necesidad, idoneidad y austeridad.</li> <li>• La administradora es la única responsable de realizar el contacto con los proveedores y gestionar las compras.</li> <li>• La administradora recibirá y evaluará el requerimiento de compras generado por el Jefe de Almacén.</li> <li>• La administradora deberá revisar periódicamente los precios de los materiales e insumos a fin de asegurar que sean beneficiosos para la empresa.</li> <li>• Las compras realizadas por la empresa deben estar soportadas por una orden de compra generada por la administración y comunicada al jefe de almacenes a fin de que se realice la verificación de los materiales comprados al momento de la recepción.</li> <li>• Para el caso de adquisición de servicios, la conformidad deberá ser otorgada por el área usuaria.</li> <li>• La conformidad de las compras de bienes deberá ser otorgada por la Jefatura de Almacén.</li> </ul>		

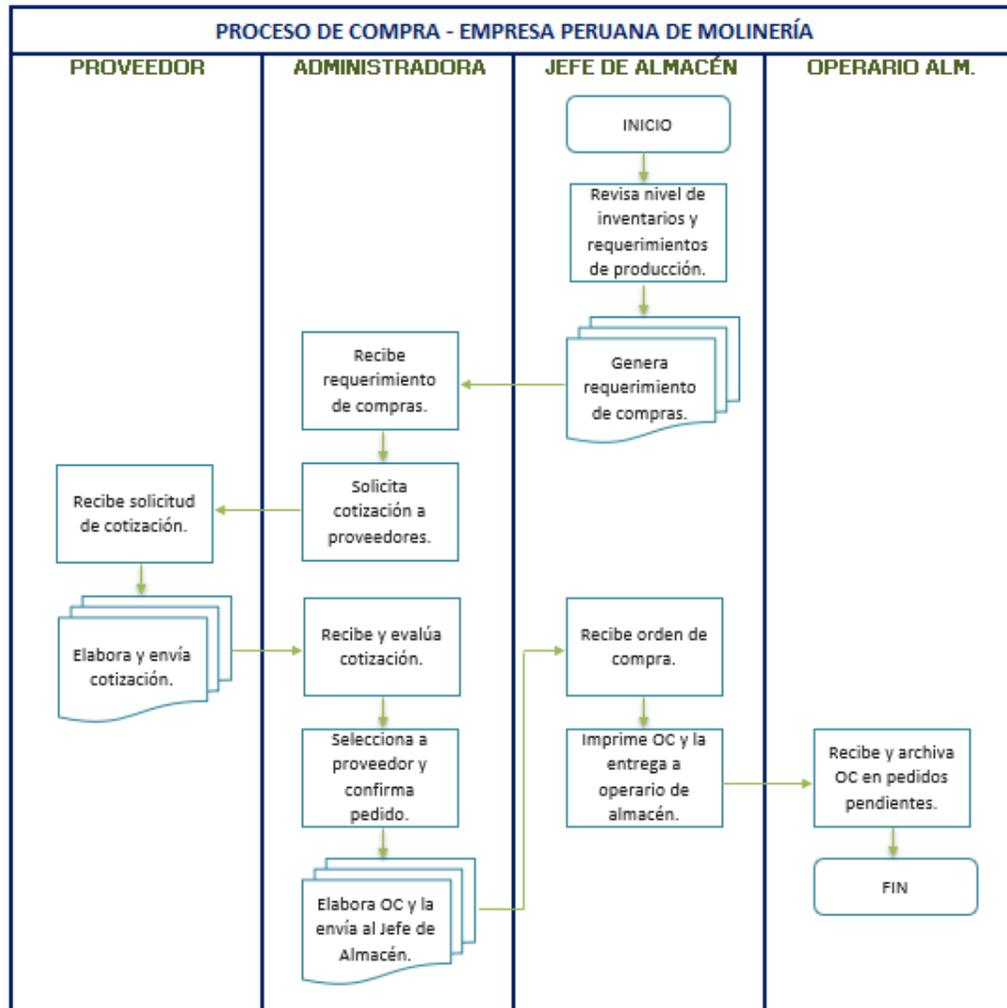
	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	05
<p><b>B. SELECCIÓN DE PROVEEDORES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda contratación de servicios a excepción de los servicios básicos, deberá de pasar por un proceso de selección de proveedores.</li> <li>• Toda compra de insumos, materia prima y materiales para la producción en general, deberá de pasar por un proceso de selección de proveedores.</li> <li>• En el caso de compra de materiales menores como útiles de oficina, limpieza y similares, podrá omitirse el proceso de selección de proveedores.</li> <li>• En el caso de compras de emergencia, podrá omitirse el proceso de selección de proveedores; se entiende por emergencia todo aquello que amenaza la continuidad de las operaciones.</li> <li>• En el caso de materiales o servicios que tienen un único fabricante o proveedor, se puede omitir el proceso de selección de proveedores.</li> <li>• En el proceso de compras o contratación de servicios se debe contar como mínimo con la cotización de 03 proveedores.</li> <li>• Los procesos de selección de proveedores deberán ser evidenciados y documentados.</li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	06
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de selección de proveedores deberán ser evidenciados y documentados.</li> <li>• Dentro del proceso de selección de proveedores se realizará una evaluación comercial en la que se incluirá una evaluación del desempeño del proveedor en procesos de compra anteriores.</li> <li>• Para la selección de proveedores se debe aplicar el criterio basado en el costo - beneficio, calidad y tiempo de entrega.</li> </ul> <p><b>2. PROCEDIMIENTOS</b></p> <p><b>A. Involucrados en el proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor</li> <li>• Administradora</li> <li>• Jefe de Almacén</li> <li>• Operario de Almacén.</li> </ul> <p><b>B. Documentos utilizados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de compra (RC)</li> <li>• Cotización (C)</li> <li>• Orden de compra (OC)</li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	07
<p><b>C. Descripción del proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de almacén en función de las necesidades de producción y teniendo en cuenta los mínimos permitidos, solicitará a la administradora mediante un requerimiento de compra, la adquisición de los materiales identificados como faltantes o necesarios.</li> <li>• La administradora recepcionará el RC, iniciará el contacto con los proveedores y les solicitará una cotización, la cual deberá ser enviada como máximo dentro de los próximos 05 días hábiles.</li> <li>• Los proveedores enviarán la cotización dentro del plazo establecido.</li> <li>• La administradora recibirá las cotizaciones y procederá con la evaluación de las mismas.</li> <li>• Una vez realizada la evaluación, la administradora confirmará el pedido al proveedor seleccionado.</li> <li>• La administradora elaborará y enviará al Jefe de Almacén por correo electrónico, la Orden de Compra a fin de que pueda validar la conformidad del pedido en el momento de la recepción.</li> <li>• El Jefe de Almacén imprimirá la OC y la entrega al operario de almacén a fin de que sea archivada en la carpeta temporal de pedidos pendientes de recepción.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG. 08</b>
	Compras e Inventarios	

**D. Flujograma:**



	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	09

**V. INVENTARIOS**

**1. POLÍTICAS**

**A. ASPECTOS GENERALES**

- Las cantidades mínimas y máximas que deben mantenerse en inventario deben ser determinadas por la administración y el jefe de almacén está en la obligación de ver que esas cantidades se mantengan.
- El método de valuación de inventarios usado es PEPS debido a la naturaleza perecible de los materiales.
- El sistema de control de inventarios es permanente, por lo que el Jefe de Almacenes deberá supervisar que el Registro de Kárdex sea actualizado diariamente.
- El jefe de almacenes deberá tener un control documental por 01 año; luego estos documentos serán enviados al área de administración para su archivo.
- El jefe de almacén tiene la potestad de asignar funciones diferenciadas de recepción, almacenamiento, despacho, registro y otras al personal a su cargo.

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	10
<p><b>B. RECEPCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El operario de almacén bajo la supervisión de su jefatura, es el responsable de revisión física de los materiales al momento de su ingreso.</li> <li>• Cuando el ingreso procede de las compras, el operario de almacén al momento de la verificación deberá contar con la OC y las guías.</li> <li>• El operario de almacén en señal de conformidad firmará la OC y guía del pedido.</li> <li>• El jefe de almacén en señal de conformidad deberá sellar y firmar la OC, guía y factura del pedido.</li> <li>• Cuando el ingreso proviene de producción, el jefe de almacén deberá realizar la validación cruzando el físico con el formato denominado “Orden de Ingreso de Materiales”.</li> <li>• Todo material ingresado al almacén deberá ser debidamente codificado.</li> </ul> <p><b>C. LIMPIEZA Y SEGURIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente de almacén debe permanecer ordenado y limpio.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	11

- Sólo el personal de almacenes puede tener acceso al área de almacenamiento y estar en contacto con los materiales.
- El jefe de almacén designará a un operario de almacén como responsable de vigilar que la puerta de acceso al almacén permanezca cerrada.
- El jefe de almacén deberá monitorear constantemente las condiciones físicas y ambientales de los almacenes y comunicar al área administrativa si se observa algún desperfecto que ponga en riesgo la conservación de los productos.

**D. TOMA DE INVENTARIOS**

- Los operarios de almacén realizarán el conteo físico de la materia prima y producto terminado de manera semanal.
- Se realizarán tomas de inventario físico de los materiales de mayor valor de manera trimestral con la participación de un operario de almacén y un delegado del área administrativa.
- Al término de cada ejercicio económico se realizarán inventarios físicos generales con la participación de la administradora y el jefe de almacén.

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidenciará la toma de los inventarios trimestrales y anuales a través de un informe que contenga la firma de los participantes.</li> <li>• De encontrarse diferencias durante los conteos físicos versus el registro de kárdex, esta información se plasmará en el informe a fin de tener el sustento respectivo para la realización de los ajustes contables por sobrantes y faltantes de inventario.</li> <li>• Si como consecuencia de las tomas de inventario se detecta productos no aptos para la venta, se debe proceder con el traslado de estos materiales a un ambiente destinado para tal fin donde permanecerán hasta el momento de su eliminación como desmedro.</li> </ul> <p><b>E. ALMACENAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Jefe de Almacén es el responsable de verificar que la materia prima, insumos y producto terminado sean almacenados en el espacio que les corresponde dentro del almacén, evitando que se mezclen.</li> <li>• El orden de almacenamiento de los materiales debe estar en función a su grado de rotación, de tal manera que los de mayor movimiento sean ubicados con mayor facilidad.</li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	13
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se deben almacenar los productos sobre el piso, siempre utilizar las estanterías y parihuelas.</li> <li>• Los extintores del área de almacenes deben ser continuamente revisados a fin de garantizar que estén en óptimas condiciones ante cualquier eventualidad.</li> <li>• Los materiales identificados como vencidos o deteriorados deben retirarse del ambiente de almacenes hacia una área independiente a fin de evitar que se mezclen con los materiales en buen estado.</li> <li>• Los trabajadores están prohibidos de ingresar al ambiente de almacenes con alimentos, bebidas o cualquier objeto personal que ponga en peligro la conservación y calidad de los productos.</li> </ul> <p><b>F. SALIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda salida de materia prima e insumos del almacén para consumo en el proceso productivo debe controlarse con el documento de orden de salida de materiales debidamente firmado por el Jefe de Producción.</li> <li>• Toda salida de producto terminado para la venta debe controlarse con el formato de orden de despacho de materiales y la copia administrativa de la factura por venta.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	14

- La salida de los materiales por desmedro debe controlarse con el documento de orden de salida de materiales, el informe de desmedro debidamente firmado por la administradora y una copia simple de la carta de comunicación a Sunat.

**G. DESMEDRO**

- Todos los materiales a desmedrar deben ser almacenados en un ambiente diferente a los destinados para materia prima, insumos y producto terminado.
- Un material es clasificado para desmedro cuando se cumple uno o más de los siguientes criterios:
  - ✓ El material se encuentra vencido.
  - ✓ El empaque se encuentra severamente dañado por lo que no es posible recuperar el producto.
  - ✓ El producto terminado fue elaborado incumpliendo los principios de inocuidad, lo cual representa un peligro para los consumidores.
  - ✓ Cualquier otra circunstancia en la que se evidencie que el material ya no es apto para la venta.

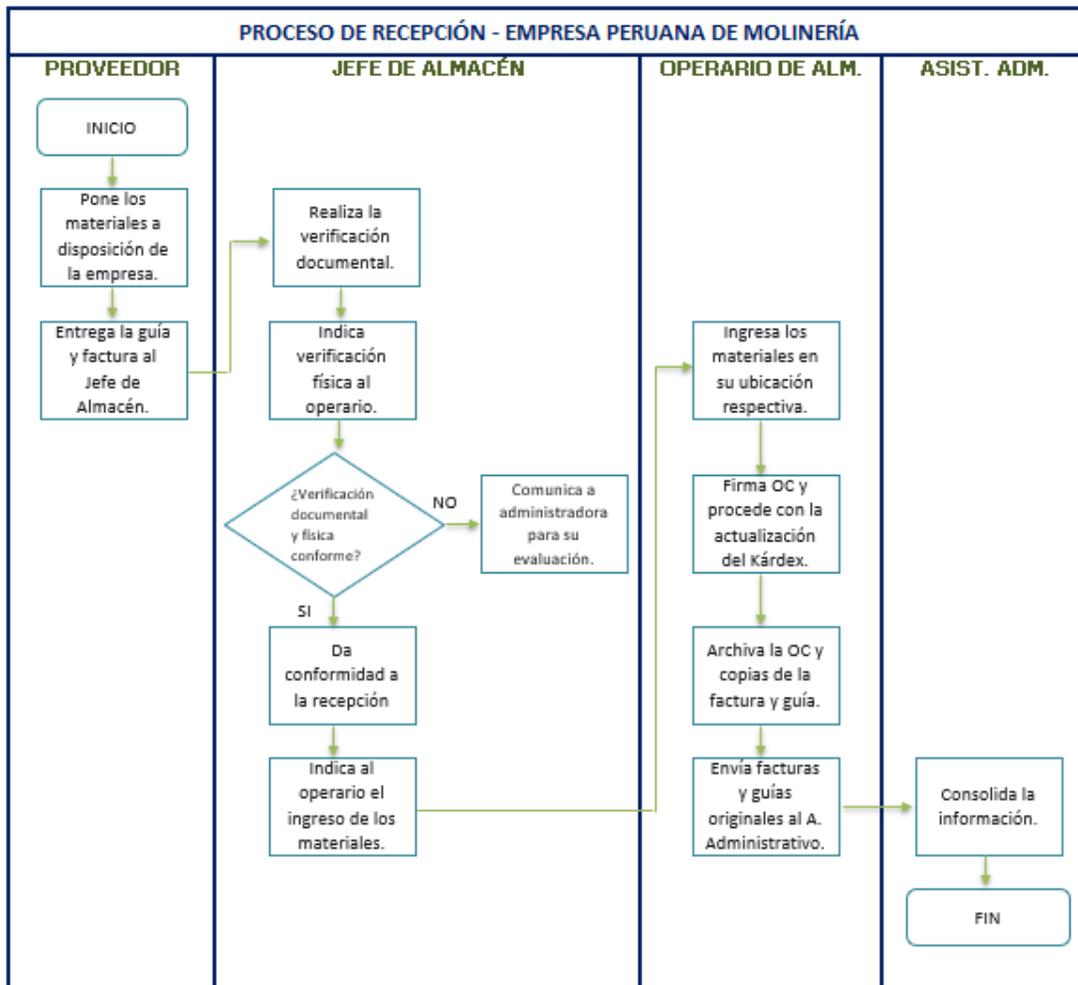
	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	15
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda eliminación debe ser correctamente programada a fin de que el traslado sea realizado por los vehículos de la empresa.</li> <li>• La destrucción debe cumplir con los requisitos establecidos por SUNAT a fin de que sea reconocida como gasto del ejercicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa deberá cursar una comunicación formal a Sunat dentro de los 06 días hábiles anteriores a la destrucción.</li> <li>✓ La destrucción deberá contar con la presencia de un Notario Público.</li> </ul> </li> <li>• La administradora es la responsable de gestionar todos los servicios que se desprendan del proceso de eliminación.</li> <li>• El Jefe de Almacenes es el responsable de elaborar el informe de desmedro así como de poner los materiales a disposición del tercero contratado para la eliminación.</li> <li>• El contador externo es el responsable de la comunicación a Sunat así como de reflejar este hecho en los Estados Financieros.</li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	16
<p><b>2. PROCEDIMIENTOS</b></p> <p><b>A. RECEPCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Involucrados en el proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedor</li> <li>✓ Jefe de Almacén</li> <li>✓ Operario de Almacén</li> <li>✓ Asistente Administrativo</li> </ul> </li> <li>• <b>Documentos utilizados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orden de Compra (OC)</li> <li>✓ Guía de remisión (GR)</li> <li>✓ Factura (F)</li> </ul> </li> <li>• <b>Descripción del proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se inicia con la llegada de los materiales comprados y la entrega de las facturas y guías al jefe de almacén.</li> <li>✓ El jefe de almacén extrae la OC archivada en la carpeta temporal de pedidos pendientes de recepción.</li> <li>✓ El jefe de almacén cruza la información contenida en la OC contra la factura y la guía del pedido.</li> </ul> </li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego indica al operario de almacén que proceda con la verificación física.</li> <li>• Si luego de realizadas las validaciones éstas no concilian, comunica a la administradora acerca de las diferencias y espera las indicaciones respectivas.</li> <li>• Comunica al jefe de almacén la conformidad física realizada; el jefe de almacén procede a firmar y sellar guía y orden de compra, así como el reverso de la factura.</li> <li>• El jefe de almacén indica al operario que realice el almacenamiento de los materiales ingresados de acuerdo a la ubicación que les corresponde.</li> <li>• El operario de almacén firma la OC y guía y procede con la actualización de la información en el registro de kárdex.</li> <li>• El operario conserva una copia de la factura y guía así como la OC como parte del control documental de almacenes y envía la facturas y guías originales al asistente administrativo.</li> <li>• El asistente administrativo consolida la documentación a enviar al Contador externo.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	18

• **Flujograma:**

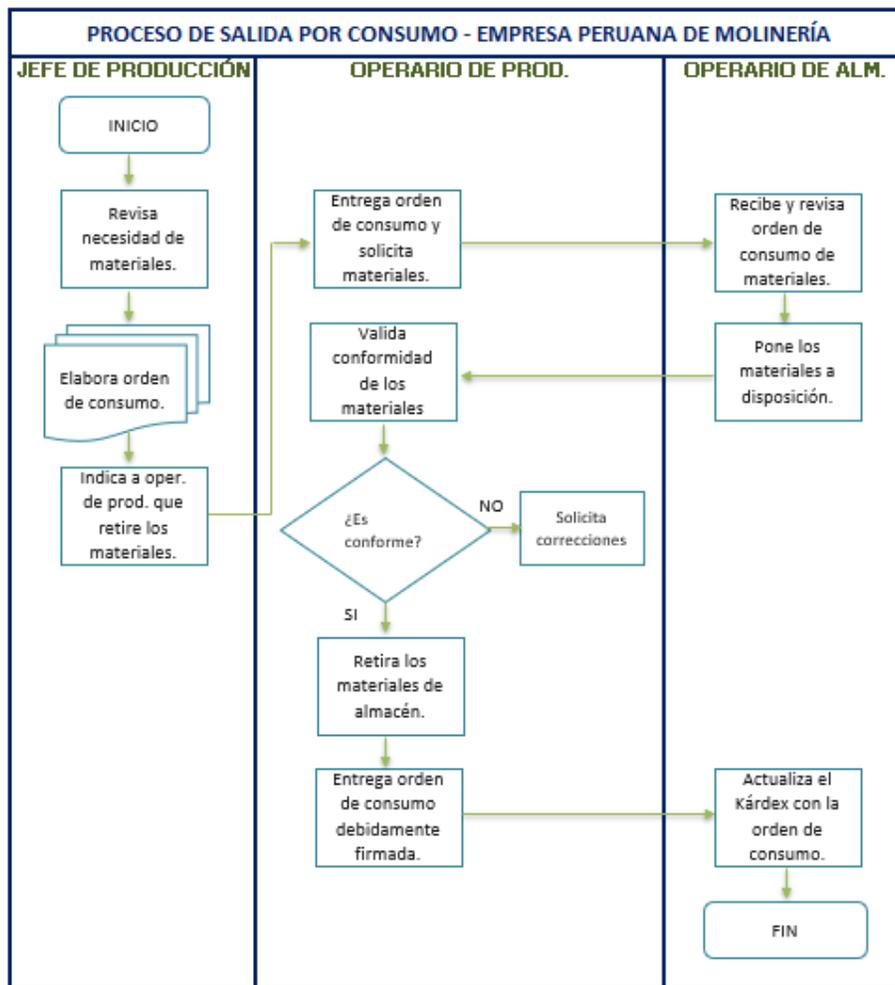


	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	19
<p><b>B. SALIDA POR CONSUMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Involucrados en el proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de Producción</li> <li>✓ Operario de Producción.</li> <li>✓ Operario de Almacén</li> </ul> </li> <li>• <b>Documentos utilizados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orden de Consumo</li> <li>✓ Kárdex</li> </ul> </li> <li>• <b>Descripción del proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Jefe de Producción revisa las necesidades de materiales para producción y genera y firma la orden de consumo.</li> <li>✓ El Jefe de Producción entrega la orden de consumo al operario de producción y solicita que realice el retiro de los materiales.</li> <li>✓ El operario de producción entrega al orden de consumo al operario de almacén y solicita la entrega de los materiales.</li> <li>✓ El operario de almacén recibe y revisa la orden de consumo, luego pone los materiales a disposición del operario de producción.</li> <li>✓ El operario de producción valida la conformidad de los materiales; de no estar conformes solicita las correcciones y procede con el retiro una vez levantadas las observaciones.</li> </ul> </li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	20

✓ El operario de almacén firma la orden de consumo y la archiva luego de actualizar el kárdex.

• **Flujograma**

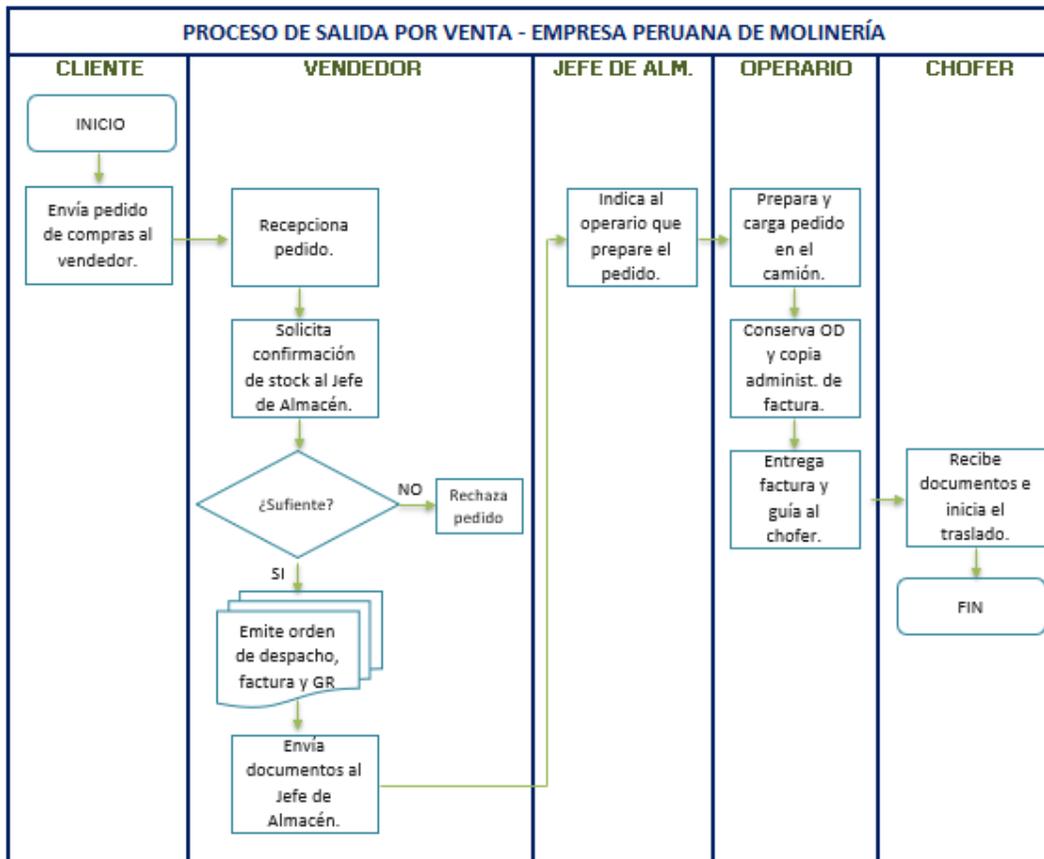


	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	21
<p><b>C. SALIDA POR VENTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Involucrados en el proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cliente</li> <li>✓ Vendedor</li> <li>✓ Jefe de almacén</li> <li>✓ Operario de almacén.</li> <li>✓ Chofer</li> </ul> </li> <li>• <b>Documentos utilizados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orden de despacho (OD)</li> <li>✓ Factura (F)</li> <li>✓ Guía de remisión (GR)</li> </ul> </li> <li>• <b>Descripción del proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El cliente envía su pedido de compras al vendedor.</li> <li>✓ El vendedor solicita al Jefe de Almacén que confirme la cantidad de stocks.</li> <li>✓ El jefe de almacén confirma los stocks.</li> <li>✓ El vendedor emite la orden de despacho, factura y guía de remisión.</li> <li>✓ El vendedor firma y envía la orden de despacho al Jefe de Almacén junto con la guía de remisión y la factura.</li> </ul> </li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	22
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El jefe de almacén indica al operario que prepare el pedido.</li> <li>✓ El operario de almacén bajo la supervisión de su jefatura prepara y carga el pedido en el camión, luego en señal de conformidad ambos firman la orden de despacho.</li> <li>✓ El operario de almacén conserva la orden de despacho y la copia administrativa de la factura a fin de actualizar la información en el registro de kárdex y llevar el control documental.</li> <li>✓ El operario de almacén entrega la factura y guía de remisión al chofer a fin de que inicie el traslado.</li> <li>✓ El chofer recibe la factura y guía e inicia el traslado.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b>
	Compras e Inventarios	23

• **Flujograma:**



	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	24
<p><b>D. TOMA DE INVENTARIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Involucrados en el proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de almacén.</li> <li>✓ Operario de almacén.</li> <li>✓ Delegado administrativo</li> <li>✓ Administradora</li> </ul> </li> <li>• <b>Documentos utilizados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de kárdex</li> <li>✓ Formato de registro de conteo</li> <li>✓ Informe de toma de inventarios</li> </ul> </li> <li>• <b>Descripción del proceso:</b> <p><b>Inventario Semanal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada cierre de semana, un operario de almacén designado por su jefatura deberá realizar el conteo físico de la materia prima y el producto terminado.</li> <li>✓ El operario de almacén imprimirá el kárdex de los materiales a verificar.</li> <li>✓ Realizará la verificación física anotando en el formato de registro de conteo.</li> </ul> </li> </ul>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	25
<p>✓ Luego de terminada la toma de inventario entregará al Jefe de almacén los registros de conteo a fin de que puede analizar los niveles de inventarios y de ser el caso gestionar las compras con la administradora.</p> <p><b>Inventario trimestral:</b></p> <p>✓ El jefe de almacenes coordinará con el área de administración la fecha exacta de la toma del inventario.</p> <p>✓ La administradora solicitará al jefe de almacén vía correo electrónico el kárdex actualizado a fin de identificar a aquellos materiales de mayor sobre los cuales se aplicará la verificación física.</p> <p>✓ La administradora designará a un personal del área administrativa a fin de que participe de la toma del inventario físico indicándole cuáles son los materiales a verificar.</p> <p>✓ El personal administrativo imprimirá el listado de materiales a verificar según el formato de registro de conteo.</p> <p>✓ El operario de almacén irá marcando en el registro de conteo que materiales ya han sido contados para evitar errores o duplicidad.</p>		

	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG.
	Compras e Inventarios	26
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si al finalizar el conteo físico se encuentran inconsistencias, el personal designado del área administrativa solicitará un nuevo conteo de los materiales observados.</li> <li>✓ Si persisten las diferencias, el operario de almacén hace la anotación respectiva en el registro de conteo a fin de incluir la incidencia en el informe a fin de que se tomen las medidas correspondientes.</li> <li>✓ Si el segundo conteo está conforme, los participantes firman el registro de conteo en señal de conformidad.</li> <li>✓ El operario de almacén entregará los registros de conteo al jefe de almacén a fin de que éste elabore el informe final.</li> <li>✓ El jefe de almacén elabora el informe final dirigido a la administradora para su conocimiento.</li> <li>✓ En el caso que se hayan encontrado diferencias, la administradora las evaluará a fin de determinar responsabilidades y aplicar los descuentos o realizar los ajustes contables correspondientes.</li> </ul> <p><b>Inventario anual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los responsables de llevar a cabo la verificación total del inventario son la administradora y el jefe de almacén.</li> <li>✓ Los pasos a seguir son similares al inventario trimestral.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b> 27
	Compras e Inventarios	

**E. CODIFICACIÓN:**

- Descripción del proceso:**

Los materiales que forman parte de los stocks de la empresas se clasificarán de la siguiente manera:

✓ **Línea:** Constituido por un carácter que identifica si el material pertenece a:

Línea	Caracter
Producto Terminado	T
Materia Prima	M
Insumos de producción	1
Materiales de limpieza	2
Útiles de escritorio	3
Otros materiales	4

✓ **Tipo de material:**

Para el producto terminado y materia prima se considerará un caracter alfabético que permitirá su fácil identificación:

Línea	Producto	Descripción
T	Q	Terminado quinua
M	K	Materia prima Kiwicha

En el resto de materiales estará constituido por 04 caracteres numéricos:

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b> 28
	Compras e Inventarios	

Línea	Producto	Descripción
1	0001	Fosfato tricálcico
2	0001	Quick suds
3	0001	Papel bond
4	0001	Bisagras

✓ **Presentación:** Aplicable para los productos terminados y la materia prima, considerando 03 caracteres numéricos:

Línea	Prod.	Presentación	Descripción
T	Q	001	Terminado hojuelas de quinua - Bolsa de 200 gr
T	Q	002	Terminado hojuelas de quinua - Bolsa de 500 gr
M	K	001	Materia prima Kiwicha - Bolsa de 25 kg

**ANEXO N° 10**

	<p>EMPRESA PERUANA DE MOLINERÍA</p>	
<p style="text-align: center;"><b>REGLAMENTO DE ALMACENES</b></p>		
<p>Elaborado por: Diana Paz / Carolina Cabrerá</p>	<p>Revisado por: La Administradora</p>	<p>Fecha de elaboración: 01/06/2019</p> <hr/> <p>Vigencia: Junio 2019 / Junio 2020</p>

	<b>REGLAMENTO</b>	<b>PÁG.</b>  02
	Almacenes	
  <b>ÍNDICE GENERAL</b>  		
I.	DISPOSICIONES GENERALES .....	3
II.	RESTRICCIONES .....	4
III.	SANCIONES .....	4

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b> <b>03</b>
	Compras e Inventarios	
<p><b>DISPOSICIONES GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de almacén es el responsable de abrir el almacén al inicio del turno de trabajo y al finalizar la jornada.</li> <li>• El jefe de almacén podrá designar al operario de mayor antigüedad como responsable de vigilar que la puerta del almacén sea debidamente cerrada cada vez que se entre o salga del ambiente.</li> <li>• Al término de la jornada, el jefe de almacén deberá verificar que todos los equipos de computo, instrumentos eléctricos y afines sean desconectados una vez terminados de usar a fin de evitar incendios.</li> <li>• El personal deberá utilizar los uniformes y elementos de protección personal que correspondan a su puesto de trabajo, puesto que en el caso de accidentes por negligencia o descuido del trabajador, la empresa no asumirá ninguna responsabilidad.</li> <li>• Si en el desempeño de sus funciones los operarios detectan cualquier tipo de anomalía o situación que ponga en riesgo la operación, este se encuentra en la obligación de comunicar este hecho a su jefatura.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁG.</b> <b>04</b>
	Compras e Inventarios	
<p><b>RESTRICCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo el personal autorizado puede ingresar al almacén; quedando terminantemente prohibido el ingreso de familiares y amigos a las instalaciones.</li> <li>• Los trabajadores no podrán ingresar con mochilas o bolsas al ambiente de almacén bajo ningún motivo.</li> <li>• No se puede ingerir alimentos ni bebidas en el almacén.</li> </ul> <p><b>SANCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El incumplimiento a las disposiciones del presente reglamento será motivo de sanción, la misma que será determinada por la administración en función a la gravedad.</li> <li>• El deterioro y pérdida de los productos por conductas negligentes de los trabajadores se sancionará con el descuento del costo del bien afectado.</li> </ul>		

**ANEXO N° 11**

	<p><b>REQUERIMIENTO DE COMPRA</b>                  Empresa Peruana de Molinería                  RUC : 209999999999</p>	<p><b>N°</b> <b>001 - 030</b></p>		
<p><b>Responsable de Almacén:</b> _____</p>		<p><b>Fecha:</b> _____</p>		
<b>Código</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U.M.</b>	<b>Descripción del producto</b>	<b>Observación</b>
----- Jefe de Almacén		----- Administradora		

**ANEXO N° 12**

		<b>ORDEN DE COMPRA</b> Empresa Peruana de Molinería RUC : 209999999999		<b>N°</b> <b>001 - 0381</b>
<b>Proveedor:</b>		<b>Fecha de emisión:</b> .....		
<b>Condiciones de pago:</b>		Contado <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Fecha de Pago: .....		
Cantidad	U.M.	Descripción	Precio Unitario	Importe
<b>Son:</b>			<b>Sub Total</b>	
			<b>IGV 18%</b>	
			<b>Total</b>	
..... Administradora		..... Jefe de Almacén		..... Operario



**ANEXO N° 14**

		<b>ORDEN DE DESPACHO</b> Empresa Peruana de Molinería RUC : 209999999999		<b>N°</b> <b>003 - 0505</b>
<b>Cliente:</b>		<b>Fecha de emisión:</b> .....		
<b>Factura:</b>				
Cantidad	U.M.	Descripción	Precio Unitario	Importe
<b>Son:</b>			<b>Sub Total</b>	
			<b>IGV 18%</b>	
			<b>Total</b>	
..... Vendedor		..... Jefe de Almacén		..... Operario Almacén

