

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
CONTROL DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LA  
UTILIDAD DE LA EMPRESA DE CALZADO  
AZAVEL & CAZZ”**

**TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA: Br. Marly Magdalena Zavaleta Zavaleta**

**ASESOR: C.P.C. Erick Mantilla Sevillano**

**Trujillo-Perú  
2008**

# DEDICATORIA

**A mis padres Agapito y Bertha:**

Por su inmenso amor que me brindan cada día,  
por sus incansables consejos, por ser ejemplo de perdurable sacrificio,  
amor, unidad.

Lograré mi más grande sueño papis, se claro hacia donde voy.

Les amo mucho.

Con amor sincero,

**MARLY**

# **AGRADECIMIENTOS**

## **AL SER SUPREMO Y CREADOR**

Por darme sabiduría para descubrir lo correcto, la voluntad para elegirlo y la fuerza para hacer que perdure. A ti Dios poderoso que nunca me dejas sola, sino que eres mi fortaleza en mis momentos difíciles. Para siempre estaré contigo.

## **A MIS QUERIDOS PADRES:**

Agapito y Bertha por todo su apoyo incondicional que me dan, por todos los ánimos, consejos, amor, alegrías, regaños cuando no hago bien y por querer que sea mejor cada día.

## **A MIS HERMANOS:**

Leví, Carlos y Kelly por el cariño que me dan y la alegría de tenerlos cerca, por los juegos y bromas que compartimos, por los lindos momentos que pasamos en casa.

## **A TODOS MIS QUERIDOS PROFESORES:**

Mi más sincero agradecimiento a todos los profesores de mi facultad, por todos los conocimientos que supieron transmitir para mi buena formación profesional, de igual manera agradezco a mi Profesor y Asesor Erick Mantilla Sevillano, por su apoyo incondicional y desinteresado en el desarrollo de este estudio.

---

**Bach. Marly M. Zavaleta Zavaleta**

# ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE	III
PRESENTACIÓN	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>01</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	01
1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA	01
1.1.2 ANTECEDENTES	02
1.2 JUSTIFICACIÓN	02
1.2.1 TEÓRICA	02
1.2.2 METODOLÓGICA	03
1.2.3 PRÁCTICA	04
1.2.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	04
1.3 HIPÓTESIS	04
1.3.1 ENUNCIADO	04
1.3.2 OPERACIONALIZACIÓN	04
1.4 OBJETIVOS	05
1.4.1 GENERAL	05
1.4.2 ESPECÍFICOS	05

<b>CAPÍTULO II</b>	06
<b>MARCO TEÓRICO</b>	06
2.1 EMPRESA	06
2.1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	06
2.1.2 PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA	07
2.1.2.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA	07
2.1.2.2 CARACTERÍSTICAS	07
OTRAS CARACTERÍSTICAS	08
2.1.2.3 PANORAMA E IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA	08
2.1.2.4 MARCO LEGAL ACTUAL	09
2.2 CONTROL	09
2.2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL	09
2.2.2 ÁREAS DEL CONTROL	10
2.2.2.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN	10
2.2.2.2 ÁREA COMERCIAL	11
2.3 INVENTARIOS	11
2.3.1 TIPOS DE INVENTARIOS	12
2.3.1.1 INVENTARIO PERPETUO	12
2.3.1.2 INVENTARIOS INTERMITENTES	13
2.3.1.3 INVENTARIO FINAL	13
2.3.1.4 INVENTARIO INICIAL	13
2.3.1.5 INVENTARIO FÍSICO	14
2.3.1.6 INVENTARIO MIXTO	14
2.3.1.7 INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	14

2.3.1.8	INVENTARIO EN TRANSITO	14
2.3.1.9	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	15
2.3.1.10	INVENTARIO MÁXIMO	15
2.3.1.11	INVENTARIO MÍNIMO	15
2.3.1.12	INVENTARIO DISPONIBLE	15
2.3.1.13	INVENTARIO EN LÍNEA	15
2.3.1.14	INVENTARIO AGREGADO	15
2.3.1.15	INVENTARIO DE PREVISIÓN	16
2.3.1.16	INVENTARIO DE SEGURIDAD	16
2.3.1.17	INVENTARIO DE ANTICIPACIÓN	16
2.3.1.18	INVENTARIOS DE LOTE O DE TAMAÑO DE LOTE	16
2.3.1.19	INVENTARIOS ESTACIONALES	17
2.3.1.20	INVENTARIOS PERMANENTES	17
2.3.1.21	INVENTARIOS CLÍNICOS	17
2.4	TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	17
2.5	EL MÉTODO ABC, EN LOS INVENTARIOS	18
2.6	MÉTODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS ACEPTADOS TRIBUTARIAMENTE	19
2.6.1	PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS (PEPS)	20
2.6.2	PROMEDIO PONDERADO O MOVIL	21
2.7	INSTRUCCIONES ESCRITAS PARA UNA ADECUADA TOMA DE INVENTARIOS	22
2.7.1	ARREGLO FÍSICO DE MÁS MERCANCÍAS ANTES DE LA TOMA DEL INVENTARIO	22

2.7.2	ONTROL SOBRE LOS MEDIOS DE ANOTACIÓN DEL RECUESTO	22
2.7.3	METODO DEL RECUESTO Y ANOTACIÓN	22
2.7.4	DEBERES DE LOS SUPERVISORES	23
2.7.5	OBSERVACIONES DEL INVENTARIO FÍSICO	23
2.7.6	INSPECCIÓN FÍSICA DE LA TOMA DE INVENTARIOS	24
2.7.7	PRUEBAS FÍSICAS	24
2.7.8	REVISIÓN DEL CORTE DE INVENTARIOS	25
2.7.9	COMPROBACIÓN DE EXISTENCIAS DE TERCEROS EN PODER DE LA EMPRESA	25
2.7.10	OBSERVACIÓN Y PRUEBAS FÍSICAS DE LA TOMA DE INVENTARIOS TOTALES EN FECHA DISTINTA A LA DE FIN DE EJERCICIO	26
2.8	COSTO DE OPORTUNIDAD	28
2.8.1	DEFINICIÓN DE COSTO DE OPORTUNIDAD	28
2.8.2	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	28
	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	30
	<b>CAPÍTULO III</b>	32
	<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO, MARCO REFERENCIAL DE LA MUESTRA</b>	32
3.1	METODOLOGÍA DEL PROYECTO	32
3.1.1	MATERIAL DE ESTUDIO	32
3.1.2	METODO Y TÉCNICA	32

<b>CAPÍTULO IV</b>	35
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	35
4.1 ASPECTOS GENERALES	35
4.1.1 RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	35
4.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	35
4.1.3 SECTOR ECONÓMICO	35
4.1.4 GIRO DEL NEGOCIO	35
4.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA	35
4.3 MISIÓN	37
4.4 VISIÓN	37
4.5 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA	37
4.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA	37
<b>CAPÍTULO V</b>	39
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	39
5.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	39
5.2 FUNCIONES DEL PERSONAL DE ACUERDO A CADA DEPARTAMENTO	41
5.2.1 GERENCIA GENERAL	41
5.2.2 ADMINISTRACIÓN	41
5.2.3 CONTABILIDAD	42
5.2.4 LOGÍSTICA	42
5.2.4.1 ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS	43
5.2.5 PRODUCCIÓN	43
5.2.6 FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS	43
5.2.7 FUNCIONES DE LAS VENDEDORAS	43

<b>CAPÍTULO VI</b>	45
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	45
6.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL	45
6.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN:	46
6.1.2 DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	47
6.1.3 DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE VENTAS	48
6.1.4 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	49
6.1.5 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍA	54
6.1.6 DIAGNÓSTICO DE LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN TIENDAS	59
6.1.7 DIAGNÓSTICO DE LA TRANSFERENCIA DE LA MERCADERÍA	60
6.1.8 DIAGNÓSTICO DEL REGISTRO DE MERCADERÍA VENDIDA	65
<b>CAPÍTULO VII</b>	70
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>	70
7.1 ASPECTOS GENERALES	70
7.1.1 EL ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS	70
7.1.2 LA ORGANIZACIÓN DE CALZADOS AZAVEL & CAZZ	71
7.1.2.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y OPERACIONES	73
7.1.3 EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	74
7.1.4 DEL PERSONAL DE VENTAS	77

7.1.5	GESTIÓN DE INVENTARIOS EN CALZADOS	
	AZAVEL & CAZZ	78
7.1.5.1	RECLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN	
	DE MERCADERÍA	81
	<b>CAPÍTULO VIII</b>	94
	DISCUSIÓN	94
	<b>CAPÍTULO IX</b>	96
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	97
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	98
	<b>ANEXOS</b>	
	ANEXO A	99
	ANEXO B	105
	ANEXO C	109
	ANEXO D	113
	ANEXO E	118
	ANEXO F	121

# PRESENTACIÓN

**Señores miembros del Jurado:**

En cumplimiento por lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado y Estudios Continuos de la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, me es honroso someter a vuestra consideración el presente proyecto **“DISEÑO E IMPEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA DE CALZADO AZAVEL & CAZZ”**, con la finalidad de optar el Título de Contador Público.

El presente trabajo ha sido realizado en la Empresa de Calzado Azavel & Cazz, para poner a prueba los conocimientos adquiridos en la Universidad y las experiencias acumuladas en mi labor.

Es mi deseo, Señores Miembros del Jurado, que el presente trabajo sea de su aceptación, espero que los errores involuntarios que en él puedan existir sean de su comprensión, pues son producto de mi poca experiencia.

**Trujillo, Junio del 2008**

---

**Bach. Marly M. Zavaleta Zavaleta**

## RESUMEN

En el presente trabajo se trata de determinar y resolver los problemas por los que atraviesa CALZADOS AZAVEL & CAZZ, dedicada a la producción y comercialización de calzado, para mejorar el Control de sus inventarios y poder determinar la cantidad de producto terminado existente en almacén y en cada tienda; de ésta manera conocer la cantidad exacta de mercadería de acuerdo a cada línea de calzado por establecimiento lo cual evitará tener un excesivo stock. Por tal motivo, se propone la realización de un análisis de los puntos críticos que tiene la empresa en sus diferentes áreas.

Para lograr esto, primero se ha realizado un diagnóstico a la Organización, al personal, a los inventarios, logística, encontrando diferentes brechas, lo cual permitió dar propuestas de control, tales como: Codificar y clasificar adecuadamente la mercadería, estableciendo un modelo de inventario en las tiendas, donde se transfiere mercadería de una sucursal a otra para su venta, des ésta manera poder determinar los niveles de ventas respecto a cada modelo por cada línea producida por temporada a fin de evitar una excesiva producción y por ende también un excesivo stock de las mismas. Finalmente, se presentan nuevas propuestas establecidas en los flujogramas y tablas anexadas.

## **ABSTRACT**

This study addresses problems that face “AZAVEL & CAZZ SHOES”, a company that produces and sells shoes made by hand, all in leather. The objective is to improve the management of inventories and to be able to rely on a suitable quantity of finished existing product in store as well as in every shop, of this one way knows the exact quantity of merchandise of according to each line of footwear for shop which will avoid having an excessive stock.

For this reason, it is proposed the accomplishment of an analysis of the critical points that has the company in its different areas.

To achieve this, first a diagnosis has been realized to the Organization, to the personnel, to the inventories and to logistics, finding different gaps, which allowed to give offers of control, such as: Encoding and classify properly the merchandise in stores, which are taken from a branch to another for sale, in this way to determine the levels of sales of each model for each line produced per season in order to avoid excessive production and hence also an excessive stock of the same.

Finally, some new proposals are set forth in the attached tables, and flowcharts.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué efectos tendría el Diseño e implementación de un sistema de Control de Inventarios para incrementar la utilidad de la empresa de calzado AZAVEL - CAZZ?

#### 1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.

Con el transcurrir de los años, la micro, pequeña y mediana empresa del sector calzado de La Libertad se ha incrementado de manera significativa y con ello el número de empresarios que carecen de un buen control y manejo de inventarios, ya sea de sus almacenes de materia prima o de productos terminados en sus respectivas tiendas, lo cual se presta no sólo al robo hormiga, sino también a mermas y desperdicios, dando lugar a importantes pérdidas financieras ya que no cuentan con un firme control de sus existencias en los establecimientos de venta y por ende desconocen el valor comercial, el valor del producto, lo que los productos necesitarán a futuro y precisamente la cantidad de producto que necesite el cliente para una fecha determinada; pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades, éste problema se incrementa mas aún si se conoce que algunos empresarios cuentan con varios establecimientos de ventas en la misma situación y que la mercadería rota de un establecimiento a otro conforme lo requiera el pedido del cliente. Si bien es cierto, cada empresa tiene diferentes políticas en cuanto a planificación y organización, esto no le exime de buscar la mejor manera de mantener un buen control de su mercadería.

La empresa de calzado Azavel & Cazz no es ajena a estos problemas. Deficiencias en el control de productos terminados en almacén, desconocimientos de stock exacto de mercadería por cada tienda, desconocimiento de volumen de producción para siguiente temporada, etc.

En este contexto, el presente estudio evalúa el diseño e implementación de un modelo de sistema de control de inventario para incrementar la utilidad de la empresa Azavel & Cazz teniendo en cuenta ante todo, que un sistema de control de inventarios difiere según la política de las Empresas. Algunas focalizan su intervención en un sistema operativo, otras en un sistema manual, mientras que otras involucran ambos. Estas diferencias se extienden también a otras variables como el costo, tiempo de ejecución factibilidad y eficacia de la implementación de determinado Sistema de Control de Inventarios

### **1.1.2 ANTECEDENTES**

En la Empresa Azavel & Cazz los problemas de Inventarios viene ocurriendo desde hace varios años, pues el control de ingreso de mercadería a las tiendas no se hacía de manera adecuada, de tal forma que sólo contrataba familiares que vigile las labores del almacén, así como gente de confianza para realizar las funciones de ventas.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 TEÓRICA**

Los inventarios son un puente de unión entre la producción y las ventas. Los inventarios de productos terminados absorben la holgura cuando fluctúan las ventas o los volúmenes de

producción, lo que nos da una fuerte razón para el control de inventarios. Estos tienden a proporcionar un flujo constante de producción, facilitando su programación de acuerdo a las ventas que se realicen. Cuando una empresa falla involuntariamente se queda sin inventario, y los resultados no son agradables.

El objetivo primordial de toda empresa es obtener utilidades y la obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de Ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

### **1.2.2 PRÁCTICA**

Según la experiencia adquirida en la empresa de Calzado Azavel & Cazz se puede notar que está atravesando por problemas en el control de inventarios de mercadería ya que a medida que está creciendo en los significativamente en los últimos años, su preocupación es más impulsar las ventas y ganar nuevos clientes, necesitando ahora controlar de manera más eficiente los movimientos diarios de mercadería que se hace de una tienda a otra, entonces, he aquí la importancia de diseñar e implementar el sistema de control de inventario para que puedan saber exactamente con qué cantidad de stock de mercadería cuentan en total de las 7 tiendas y por lo tanto conocer e incrementar su utilidad.

### 1.1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida el diseño e implementación de un sistema de control de inventarios adecuado influirá en el incremento de las utilidades de la Empresa de Calzado Azavel & Cazz?

## 1.2 HIPÓTESIS

### 1.2.1 ENUNCIADO

El Diseño e implementación de un Sistema de Control de Inventarios en la Empresa de Calzado Azavel & Cazz contribuirá significativamente en el incremento sus utilidades.

### 1.2.2 OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<b>V. INDEPENDIENTE:</b>  Ausencia de un Sistema de Control sobre los Inventarios.	La empresa no toma en cuenta este punto tan importante.	El tema en mención puede ser evaluado, debido a que e cuenta con toda la información.

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<b>V. DEPENDIENTE:</b>  El incremento de las utilidades de las empresas del sector calzado.	El exceso de inventarios influye en el incremento de las utilidades de la empresa.	Controlar oportunamente los inventarios, podremos mejorar los resultados.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 GENERAL

Demostrar que el diseño e implementación de un sistema de control de inventario en la Empresa de Calzado Azavel & Cazz contribuirá significativamente en el incremento de sus utilidades.

#### 1.3.2 ESPECÍFICOS

- Implementar el sistema de control del proceso de inventarios de productos terminados.
- Evaluar y atenuar los riesgos relacionados al proceso inadecuado de inventarios.
- Controlar adecuadamente el nivel de mercadería transferida por cada establecimiento en base a los formatos de control.
- Conocer y evaluar la capacidad de demanda por cada temporada para prever con tiempo lo necesario y mejorar la toma de decisiones en relación a la información obtenida del área de ventas.
- Eliminar las prácticas que perjudiquen el buen funcionamiento del sistema.

## CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

### 2.1 EMPRESA

#### 2.1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

- La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.
- La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.
- En economía, es el agente económico o unidad autónoma de control - y decisión - que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. Se trata de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios.
- Es una persona jurídica, cualquiera que sea su régimen jurídico, y cuya actividad principal consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado. Los empresarios individuales se considerarán equiparados a esta categoría. Unidad económica de producción de bienes y servicios. Empresa pública, aquella cuyo capital es total o parcialmente de titularidad estatal, así como la responsabilidad y resultados de su gestión.

## 2.1.2 PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA

### 2.1.2.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA

La Micro y Pequeña Empresa son la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes y prestación de servicios<sup>1</sup>.

### 2.1.2.2 CARACTERÍSTICAS

CARACTERÍSTICAS	PEQUEÑA EMPRESA	MICROEMPRESA
Número de trabajadores	De 01 a 50	De 01 a 10
Ventas Anuales	De 150 a 850 UIT (S/. 525,000 a S/. 2'975,000 de acuerdo a UIT año 2008)	Máximo 150 UIT (Hasta S/. 525,000 de acuerdo a UIT año 2008)
Endeudamiento	No debe exceder del límite de sus activos No Corrientes  Sin considerar Bienes Inmuebles	No debe exceder del límite de sus activos No Corrientes  Sin considerar Bienes Inmuebles

---

<sup>1</sup> Art. 2º de la Ley N° 28015 - "Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa" (03 de Julio de 2003).

### **OTRAS CARACTERÍSTICAS**

- Son unidades económicas de producción, básicamente de tipo local, pues tienen una mínima capacidad empresarial. Su capital de trabajo es limitado y realizan poca inversión en Quibor y tecnología.
- Se organiza en base a un núcleo familiar, donde el jefe de familia es el propietario gerente. Este es quien moviliza los recursos productivos asumiendo todos los riesgos en un ambiente cambiante.
- Predomina la informalidad.
- Tiene dificultad para diferenciar la economía del negocio y la familia.
- Tiene facilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.
- Tiene limitado acceso al crédito dentro del Sistema Financiero Bancario.
- Contribuyen al conjunto desde su ámbito y posibilidades al desarrollo económico del país.

### **2.1.2.3 PANORAMA E IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA**

En nuestro país, la situación de la pequeña y Micro Empresa no es diferente a la que muestra éste sector en otros países de América Latina. Sus actividades son similares y entre ellas tenemos la concentración de actividades en el comercio, los servicios, industria artesanal. Asimismo presentan elementos comunes tales como bajos niveles de inversión, ausencia de

capacitación del personal, uno intensivo de mano de obra y escasez de tecnología.

Actualmente la pequeña y micro Empresa forma parte importante de la estructura productiva de nuestro país. Tanto en número de Empresas como e número de empleo, éstas han desarrollado en los últimos años una presencia significativa.

#### **2.1.2.4 MARCO LEGAL ACTUAL**

Actualmente el funcionamiento y ejercicio de las pequeñas y microempresas se encuentra normado por la Ley N° 28017, - “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa” aprobada por el Congreso de la República y publicada en el diario el Peruano el día Jueves 03 de Julio del 2003.

## **2.2 CONTROL**

### **2.2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL**

El control es una etapa primordial en la contabilidad, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Concepto, Importancia del Control. <http://www.monografia.com>

## 2.2.2 ÁREAS DEL CONTROL

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

### 2.2.2.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

- **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos terminados, y sobre todo un adecuado control de la mercadería salida de fábrica a las tiendas, entre otros.

#### 2.2.2.2 ÁREA COMERCIAL:

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

**Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

##### **Principales controles de ventas:**

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipos de mercadería vendida.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de mercadería vendida.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.
- Por costos de los diversos tipos de ventas.

### 2.3 INVENTARIOS

El inventario es por lo general, el activo mayor en los balances de una empresa a si también los gastos por inventarios, llamados costos de mercancías vendidas, son usualmente los gastos mayores en el estado de resultado. A aquellas empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que da origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante

información resumida y analizadas sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de unas series de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles. Entre las cuentas podemos mencionar las siguientes:

- Inventarios (inicial)
- Compras
- Devoluciones en compras
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones en ventas
- Mercancías en tránsito
- Mercancías en consignación
- Inventarios (final)

Los inventarios tienen como funciones el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En lo que es fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de maquina en maquina y que estas se preparen para producir una sola parte. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta, la compra o producción en lotes o tandas, permitir a la organización manejar materiales perecederos y el almacenamiento de mano de obra.

### **2.3.1 TIPOS DE INVENTARIOS**

#### **2.3.1.1 INVENTARIO PERPETUO**

Es el que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén. Por medio de un registro detallado que puede servir también como auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades física. Lo registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros

mensuales, trimestrales o provisionales. También este tipo de inventario ofrece un alto grado de control, por que los registros de inventarios están siempre actualizados<sup>3</sup>.

Los fines generales del Inventario perpetuo son los siguientes:

- Facilitar el control debido a ingreso de mercadería
- Fijar la responsabilidad de los empleados al manejar las mercancías y los materiales.
- Mantener Costos actualizados.

#### **2.3.1.2 INVENTARIOS INTERMITENTES**

Este inventario se puede efectuar varias veces al año. Se recurre a el, por razones diversas no se pueden introducir en la contabilidad del inventario contable permanente al que se trata de cumplir en parte.

#### **2.3.1.3 INVENTARIO FINAL**

Es te inventario se realiza al termino del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo y puede ser utilizado para determinar un nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas las operaciones mercantiles de dichos periodos.

#### **2.3.1.4 INVENTARIO INICIAL**

Es el que se realiza al dar comienzos de las operaciones.

---

<sup>3</sup> [http://www.eco\\_finanzas.com/diccionario/I/inventario\\_perpetuo.htm](http://www.eco_finanzas.com/diccionario/I/inventario_perpetuo.htm)

### **2.3.1.5 INVENTARIO FÍSICO**

Es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes. Que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valoradas de las exigencias.

Cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal.

### **2.3.1.6 INVENTARIO MIXTO**

Es de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

### **2.3.1.7 INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS**

Este tipo de inventario es para todas las mercancías que un fabricante es producido para vender a su cliente.

### **2.3.1.8 INVENTARIO EN TRANSITO**

Es utilizada con el fin de sostener las operaciones para sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a las compañías con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existe por que un material debe moverse de un lugar a otro, mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas y los clientes, existen exclusivamente por el tiempo de transporte.

### **2.3.1.9 INVENTARIO DE MATERIA PRIMA**

En el se representan existencias de los insumos básicos de los materiales que habrá de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

### **2.3.1.10 INVENTARIO MÁXIMO**

Debido al enfoque de control de masas empleados, existe el riesgo que el control de inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un control de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.

### **2.3.1.11 INVENTARIO MÍNIMO**

Es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.

### **2.3.1.12 INVENTARIO DISPONIBLE**

Es a aquel que se encuentran disponibles para la producción o venta.

### **2.3.1.13 INVENTARIO EN LÍNEA**

Es aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

### **2.3.1.14 INVENTARIO AGREGADO**

Se aplica cuando al administrar las exigencias del único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familia u otros tipos de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica.

#### **2.3.1.15 INVENTARIO DE PREVISIÓN**

Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura permanente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

#### **2.3.1.16 INVENTARIO DE SEGURIDAD**

Son aquello que existe en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores con el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de la mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

#### **2.3.1.17 INVENTARIO DE ANTICIPACIÓN**

Son los que se establecen con anticipación a los períodos de mayor demanda, a programas de producción comercial o a un periodo de sierra de la planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajos y horas-maquinas para futuras necesidades y limitan los cambios en la tasas de producción.

#### **2.3.1.18 INVENTARIOS DE LOTE O DE TAMAÑO DE LOTE**

Estos son en tamaño que se piden en tamaño de lote por que es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda.

### **2.3.1.19 INVENTARIOS ESTACIONALES**

Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir más económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. También estos inventarios son utilizados para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

### **2.3.1.20 INVENTARIOS PERMANENTES**

Es un método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

### **2.3.1.21 INVENTARIOS CLÍNICOS**

Son inventarios para apoyar la decisión de los inventarios; algunas de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general.

## **2.4 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

El objetivo de la administración de inventarios, igual que el de la administración de efectivo, tiene dos aspectos que se contraponen. Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta

funcionen sin obstáculos, como se ve, los dos aspectos del objeto son conflictivos.

Reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de obstaculizar las operaciones de las operaciones de la empresa. Si se tiene grandes cantidades de inventario se disminuyen las probabilidades de no poder hacer a la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión. Los inventarios forman un enlace entre la producción y la venta de un producto. Como sabemos existen tres tipos de éstos, los cuáles son el inventario de materia prima, de productos en proceso y el de productos terminados.

El inventario de materias primas proporciona la flexibilidad a la empresa en sus compras, el inventario de artículos terminados permite a la organización mayor flexibilidad en la programación de su producción y en su mercadotecnia.

Los grandes inventarios permiten además, un servicio más eficiente a las demandas de los clientes. Si un producto se agota, se pueden perder ventas en el presente y también en el futuro.

El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa como todo, ventajas y desventajas.

A continuación mencionaremos una ventaja:

- La empresa puede satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez.

Algunas desventajas son:

- Implica un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo y rendimiento).
- Peligro de obsolescencia

## 2.5 EL MÉTODO ABC, EN LOS INVENTARIOS

Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

El análisis de los inventarios es necesario para establecer 3 grupos el A, B y C. Los grupos deben establecerse con base al número de partidas y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión.

Los artículos A incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo y por último los artículos C, que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios.

Este sistema permite administrar la inversión en 3 categorías o grupos para poner atención al manejo de los artículos A, que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga o en algunos casos se llegue a reducir la inversión en inventarios, mediante una administración eficiente<sup>4</sup>.

## 2.6 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS ACEPTADOS TRIBUTARIAMENTE

En las Empresas existen, en algunas circunstancias dificultades para determinar el precio de costo de las mercancías, así mismo resulta difícil identificar la factura o documento que las compara.

---

<sup>4</sup> Pág. 201. Almacenaje de Productos. Escudero Serrano José.

Esto significa que cuando los precios han fluctuado durante un período cualquiera, debe hacerse frente a un problema más o menos difícil de la estimación del costo real de las mercancías o materiales en existencia.

Como se indica anteriormente, existe de acuerdo a la Ley del Impuesto a la Renta, los métodos de valuación de existencias que son aceptados tributariamente y que necesariamente se tienen que acatar, éstos son:

### **2.6.1 PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS (PEPS)**

Este método se basa en la presunción que las primeras mercancías llegadas que están todavía en inventario, son los que primero se consumen o se venden. Así se obtiene que los artículos que permanecen en el inventario correspondan a la mercadería que llegó último.

Este método, es el más generalizado por su practicidad para registrar y asignar las salidas de materiales un mismo precio unitario, es decir, con el que ingresó al almacén.

La utilización de éste método, tiene las siguientes ventajas:

- Se basa en el costo del producto.
- Se basa en registros reales y se efectúa de una manera ordenada y coherente, sin necesidad de hacer cálculos aproximados.
- El saldo de inventarios al final del período se encuentra a valores corrientes.
- En cuanto al movimiento de existencias en el almacén existe una adecuada clasificación de las mismas.

## **2.6.2 PROMEDIO PONDERADO O MOVIL**

### **PROMEDIO PONDERADO:**

El costo de los artículos disponibles para la venta o consumo se divide entre el total de unidades disponibles para la venta o consumo.

### **PROMEDIO MÓVIL:**

Bajo éste método la valuación de las existencias, se determina con un nuevo costo unitario después de cada compra. La salida de las existencias se valúan posteriormente según el costo unitario promedio.

### **IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA:**

La aplicación de este método permite identificar a que compras pertenecen las existencias del Inventario Final, tomando el costo de cada uno de ellos para efectuar la respectiva valuación de dichas existencias al final de un ejercicio o período determinado.

### **INVENTARIO AL DETALLE O AL POR MENOR:**

En este método, el importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos.

### **EXISTENCIAS BÁSICAS:**

Éste método supone que toda la Empresa debe tener de manare permanente una cantidad mínima de existencias, que le permita afrontar la producción y/o comprar, así como cubrir las necesidades de sus clientes. Este método da mayor facilidad para la valuación del inventario final ya que los valores de las existencias básicas son los fijos, asimismo, la ganancia resulta mas estable.

## **2.7 INSTRUCCIONES ESCRITAS PARA UNA ADECUADA TOMA DE INVENTARIOS**

### **2.7.1 ARREGLO FÍSICO DE MÁS MERCANCÍAS ANTES DE LA TOMA DEL INVENTARIO**

Todas las mercancías deben ser arregladas para facilitar la exactitud de la toma de inventarios. Nada es más conducente a errores en la toma de un inventario que las existencias desordenadas. Por ello se deben separar cuidadosamente, o marcar en una forma notoria aquellas que están excluidas del inventario físico, como es el caso de mercadería recibida en consignación, mercancías no entregadas, ya vencidas, obsoletas, etc.<sup>5</sup>

### **2.7.2 CONTROL SOBRE LOS MEDIOS DE ANOTACIÓN DEL RECUENTO**

Los medios de anotación del recuento pueden variar desde los Bincard, donde sólo se incluye el artículo para cada Bincard, las hojas de inventarios, donde se incluyen varios artículos en una hoja. Cualesquiera que sean los documentos de registro, deben controlarse desde el tiempo en que se ponen en circulación hasta que concluye el proceso de la toma del inventario. Por lo general, los documentos se controlan contablemente según su secuencia numérica. En cualquier evento las instrucciones de la toma del inventario deben cubrir el control de los procedimientos involucrados.

### **2.7.3 METODO DEL RECUENTO Y ANOTACIÓN**

Es necesario emplear procedimientos eficaces para el recuento y anotación de las existencias. Obviamente un correcto inventario depende de la exactitud de los procedimientos del recuento y anotación. Por ejemplo, la exactitud del recuento se

---

<sup>5</sup> Pág. 22. Influencia del Control Interno sobre los inventarios, en los inventarios 2007.

facilita si éste es efectuado por personas familiarizadas con las existencias. Por lo tanto, las instrucciones del inventario deben disponer que los recuentos se hagan por equipo de dos personas: el sujeto mas experimentado del equipo debe efectuar el recuento, y el menos experimentado anotarlo.

Cuando no se lleven inventarios perpetuos de cada artículo, a fin de que se puedan comparar los recuentos físicos con los registros, es necesario contar con prácticas eficaces para recuentos por una persona o equipo para evitar la duplicación. Si en doble recuento es adecuado, deben ser incluidos en el instructivo los procedimientos para la toma de inventarios.

#### **2.7.4 DEBERES DE LOS SUPERVISORES**

Las instrucciones del inventario deben describir en forma detallada los deberes y responsabilidades de los supervisores en el inventario.

- A) Observen forma general el trabajo del recuento de la cuadrilla bajo supervisión.
- B) Haga pruebas continuas del recuento.
- C) Este disponible para los problemas que se le presenten a las cuadrillas en el recuento.

#### **2.7.5 OBSERVACIONES DEL INVENTARIO FÍSICO**

Una función principal del supervisor, en su contacto físico con el inventario, es asegurarse que los procedimientos de su toma se realicen en forma adecuada.

Se deben contar y registrar los artículos seleccionados de las mercancías consignadas y las ventas no entregadas para la subsiguiente correlación con sus pruebas de corte de venta y los reportes de mercancía en consignación.

### **2.7.6 INSPECCIÓN FÍSICA DE LA TOMA DE INVENTARIOS**

El fin primordial de la observación de la toma e inventarios físicos, es verificar si los procedimientos seguidos al efectuar los recuentos, son adecuados para determinar la totalidad de los inventarios, propiedad de la empresa, y sus condiciones físicas.

Es indispensable cerciorarse de que haya una planeación adecuada de la toma de los inventarios físicos y observar los recuentos respectivos, tomando nota de la documentación en que se anoten las cantidades inventariadas.

Si se asegura que los procedimientos que van a aplicarse para la toma de inventarios son satisfactorios, se puede reducir el número y extensión de pruebas y obtener una información mucho mas valiosa observando si la toma de los inventarios se está efectuando de conformidad con las reglas convenidas previamente los funcionarios de la empresa.

Cuando la empresa que se examina tenga inventarios de mercancías en distintos almacenes de su propiedad, deben decidir cuales locales se deben visitar en vista de la importancia relativa de cada una de ellas y del grado de control interno que la empresa tenga sobre sus inventarios.

Debe cuidarse que se cumpla el instructivo para la toma física y comprobar que se cuente con todo los sujeto a conteo.

### **2.7.7 PRUEBAS FÍSICAS**

Es indispensable que se hagan pruebas físicas de las existencias para comprobar la corrección del inventario físico.

Cuando la naturaleza de los productos dificulten o imposibilite identificar, contar o determinar las condiciones de las existencias se debe buscar la asesoría de expertos en la

realización de las pruebas y en su caso, obtener confirmaciones de ellos.

### **2.7.8 REVISIÓN DEL CORTE DE INVENTARIOS**

Para poder determinar la adecuada relación entre el inventario físico y el inventario según libros, así como la correcta determinación del costo de ventas de ejercicios, es indispensable revisar el corte de los movimientos de mercaderías. Al comprobar el corte de recepción debe determinarse que todos la mercadería recibida hasta la fecha del inventario, inclusive, han sido contados físicamente.

Este corte también debe incluir movimientos internos entre almacenes, plantas, departamentos, etc.

Es indispensable que la revisión del corte se efectúe en dos etapas:

- A) Tomar nota durante el inventario físico de la documentación con que se controlan las entradas y salidas de mercaderías, asegurándose que las últimas entradas se incluyeron y las últimas salidas se excluyeron.
- B) Verificar posteriormente su correcto registro en libros.

### **2.7.9 COMPROBACIÓN DE EXISTENCIAS DE TERCEROS EN PODER DE LA EMPRESA**

Las existencias de terceros deben estar separadas de las de la empresa, tanto física como contablemente (en cuentas de orden) y comprobar que no forman parte del total de inventarios.

La observación y las pruebas físicas de inventarios rotativos sólo serán aceptables si se cumple con los siguientes requisitos:

- A) Que los procedimientos seguidos por la empresa produzcan resultados equivalentes a los que se lograrían con un inventario físico total anual.
- B) Que la empresa mantenga registro de inventarios perpetuos o un sistema equivalente que asegure la determinación constante de existencias.
- C) Que exija un control interno efectivo que permita confiar e los registros de inventarios perpetuos o su equivalente.
- D) Que los procedimientos seguidos por la empresa aseguren que los excedentes o faltantes de los que se recuenta en determinado momento, no se compense con faltantes o excedentes de otros almacenes que no están recontando.
- E) Que la empresa sujete a un recuento físico todos los inventarios por lo menos una vez al año.
- F) Que los registros de inventarios perpetuos o su equivalente, se ajusten a los resultados de los recuentos parciales.

#### **2.7.10 OBSERVACIÓN Y PRUEBAS FÍSICAS DE LA TOMA DE INVENTARIOS TOTALES EN FECHA DISTINTA A LA DE FIN DE EJERCICIO**

Sólo son aceptables la observación y pruebas físicas de la toma de inventarios totales, en fecha distinta a la de fin de ejercicio, si se cumple con los siguientes requisitos:

- A) Que la empresa mantenga registros de inventarios perpetuos o equivalentes, precisos y oportunos, con el fin de obtener una mayor seguridad al conectar el recuento físico con el importe en libros.

- B) Que exija un control interno eficaz que permita confiar en dichos registros. Con un adecuado y confiable control, las pruebas tendrán un alcance y extensión tales que será posible obtener evidencia suficiente y pertinente con mayor facilidad.
- C) Que la toma de inventarios físicos se realice en una fecha cercana a la de fin de ejercicio. Así, con el objeto de reducir la posibilidad de errores en los registros de los movimientos y de que sea representativo de la cifra a dictaminar., el lapso entre la toma de inventarios y la fecha de cierre de ejercicio debe ser el menor posible. Por lo general es inaceptable un inventario físico tomado con más de tres meses de diferencia a la fecha de cierre.
- D) Que exista razonabilidad en los movimientos realizados Entre la fecha de la toma de inventarios físicos a fin de ejercicio, por medio de la:
- Revisión de los movimientos en las distintas cuentas reinventario, incluyendo el examen de la documentación que los origina y, en su caso, obtención de explicaciones satisfactorias sobre movimientos poco usuales o anormales.
  - Comprobación de l cálculo uniforme del costo de ventas.
  - Revisión de porcentajes de utilidad bruta, incluyendo la obtención de información satisfactoria sobre variaciones.
  - Revisión de aumentos y disminuciones importantes del monto de las existencias, incluyendo la obtención de información significativa al cierre del ejercicio, es recomendable que se efectúen pruebas físicas complementarias.

- Comprobación de que la roturas, faltantes y otras mermas normales que e hayan acreditado a las cuentas de inventarios.

## 2.8 COSTO DE OPORTUNIDAD

### 2.8.1 DEFINICIÓN DE COSTO DE OPORTUNIDAD

Podríamos comenzar por definir provisoriamente al costo de oportunidad, como el costo que usted paga por tomar una decisión determinada y no haber tomado otras decisiones alternativas, además de ser una herramienta lógica que ayuda a la toma de decisiones, pero de ningún modo debe tomarse como una política rectora de nuestras acciones.

Existen varias nociones adicionales que pueden servir:

- Valor que representa el desaprovechar una oportunidad.
- El costo alternativo de oportunidad de producir una unidad del bien X, es la cantidad el bien Y que se debe sacrificar para el efecto.

### 2.8.2 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El costo de oportunidad es un ingrediente más para la toma de decisiones eficiente.

Las malas decisiones son aquellas en las cuales no se pensó (no se consideró alternativas, no se averiguó mayores datos). Que es diferente a tomar decisiones erróneas. Si en un determinado momento, se considera todas las alternativas y opta por una (y las cosas salieron mal), no ha tomado una mala decisión. En ese momento, se estimó que esa era la mejor vía para resolver el acertijo. Eso es muy diferente a considerar poco y nada a la hora de decidir.

El tema está en armar un esquema mental de consideraciones; una serie de cuestionarios y procedimientos que establezcan las premisas básicas para evaluar y tomar la decisión que, en ese momento, consideremos correcta. Considerar las pérdidas posibles por tomar otras decisiones (y la presente), definir qué es lo que resulta adecuado para nosotros a este momento y a futuro, medir los recursos y el impacto de la decisión, resolver el problema con la mayor o mejor ganancia y el menor costo posible, pero que satisfaga de modo eficiente las necesidades. En todo momento se debe innovar; siempre hay que correr riesgos, siempre hay que estar decidiendo y siempre hay que estar fijando políticas comerciales. Lo que funciona de una manera hoy, mañana debe funcionar de modo más eficiente. Calidad total Siempre hay que evaluar otros caminos (y el costo de ellos), de modo de formar planes y vías alternativas. Y, si surgieran emergencias, tener previstas variantes de los esquemas comerciales presentes. Just on time.

El mayor problema de la inmensa mayoría del empresariado (en especial, el **mypes**) está en que no se plantea caminos alternativos. Siguen fijos hacia un determinado objetivo sin ver a los costados. Parte de esto tiene que ver con la comodidad de la rutina, con el miedo al cambio, con la rigidez de los esquemas mentales y con la falta de ejercicio en la toma de decisiones. Cada decisión marca un rumbo, a su vez es la pérdida de uno o varios caminos alternativos. Si se utiliza un buen esquema decisivo, las oportunidades tenderán a generarse por sí solas (la inercia de la eficiencia).

No existen verdades absolutas, sino el mejoramiento de ideas y la búsqueda de nuevos caminos.

## MARCO CONCEPTUAL

### ❖ **EXISTENCIAS:**

Las existencias son aquellos bienes que la empresa necesita almacenar para incorporarlos al proceso productivo, como materias primas o como mercaderías.

### ❖ **ALMACÉN:**

Significa que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través del almacén, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa e el lugar o dependencia que lo solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacees, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras, y tener el espacio físico necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos.

Las personas a cargo del almacén tienen la responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan, así como los que salen.

### ❖ **CAPACITACIÓN:**

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permita un mejor desempeño de sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

En ambos casos, se debe tener en cuenta que la capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña.

Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación.

❖ **RESULTADO:**

Es el producto cuantificable y medible en un determinado Año Fiscal, de las actividades y proyectos contemplados en las Estructuras Funcionales.

❖ **INVENTARIO FÍSICO:**

Determinado por observación y comprobado con una lista del conteo, del peso o de la medida real obtenidos.

## CAPÍTULO III

# MATERIAL Y MÉTODOS

### 3.1 TIPO DE DISEÑO

- **Aplicada:** Se busca aplicar los conocimientos que he adquirido desde el inicio de mi carrera hasta el momento, y las experiencias que aprendí en las empresas donde laboré y consecuentemente aplicar todo lo que aprenda de las experiencias que aún me faltan conocer.
- **Descriptiva:** Para medir, evaluar el avance de la Empresa Azavel & Cazz.
- **No experimental:** Porque no se cambiará ningún dato, es decir se tomarán los datos reales de la empresa.

### 3.2 MATERIAL DE ESTUDIO

- A. POBLACIÓN:** Empresas del sector Calzado en la ciudad de Trujillo.
- B. MUESTRA :** Empresa Industrial del Sector Calzado "AZAVEL & CAZZ".

### 3.3 METODO Y TÉCNICA

- A. MÉTODO :** El diseño que se utilizó en el trabajo de Investigación es el Descriptivo.
- B. TÉCNICAS :** ❖ **Entrevistas:** Mediante ésta técnica se podrá tener conocimiento acerca de la situación de las empresas y se aplicará al personal que labora en las Empresas del Sector Calzado.

- ❖ **Análisis de Documentos:** Esta técnica permite analizar todo tipo de documentación de las Empresas del Sector Calzado, principalmente los Estados Financieros que permitirán observar las deficiencias de Control de Inventarios.
  
- ❖ **Encuesta:** Se realizó a las personas que tienen responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de los demás trabajadores, como son los jefes de distintas áreas, con el fin de recoger información de carácter primario.

**C. INSTRUMENTOS:** Son los que nos permitirán recabar toda la información, éstos son:

- ❖ **Cuestionario de la Entrevista:** Es un cuestionario de Control Interno que se basa en un conjunto de preguntas sobre los aspectos fundamentales del problema.
  
- ❖ **Ficha de Análisis de Documentos:** Para la información documentada recabada en las Empresas del Sector Calzado.
  
- ❖ **Encuestas:** Para recoger información en forma precisa de aspectos importantes de las empresas, así también como se lleva a cabo el manejo del stock de los inventarios.

- D. PROCEDIMIENTOS:**
- ❖ En la Elaboración del Proyecto.
  - ❖ En la Elaboración del Marco Teórico.
  - ❖ En la Recopilación de Datos.
  - ❖ En el Procesamiento de Datos.
  - ❖ En el Análisis de Datos.
  - ❖ En la Interpretación o Discusión.
  - ❖ En la Elaboración del Informe.

## **CAPÍTULO IV**

# **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **4.1 ASPECTOS GENERALES**

#### **4.1.1 RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA**

“Empresa de Calzado AZAVEL & CAZZ”

#### **4.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Calle los Cedros Mz 62 Lote 16 Urb. La Rinconada, Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Departamento La Libertad.

#### **4.1.3 SECTOR ECONÓMICO**

Pertenece al Sector Industrial – Calzado.

#### **4.1.4 GIRO DEL NEGOCIO**

Se encarga de la Producción y comercialización de Calzado.

### **4.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

La Empresa de Calzados “AZAVEL & CAZZ fue creada en el año 1993. Se encuentra ubicada en la Urb. La Rinconada, Calle los Cedros Mz. 62 Lote 16. “Azavel & Cazz” nació por iniciativa propia de la propietaria y esposo a raíz de la demanda existente en ese entonces. Inicialmente los esposos Zavaleta incursionaron en la comercialización para luego dedicarse a la fabricación de calzado, su línea de producción fue exclusivamente la de calzado de vestir para damas con la marca AZAVEL, posteriormente se incorporó la línea exclusiva para caballeros con la marca CAZZ by Azavel, La Empresa se inició con sólo un establecimiento para ventas, sin embargo con el transcurrir del tiempo la empresa ha ido creciendo, y ha logrado

incrementar el número de tiendas así como el nivel de producción, desde entonces ha venido ampliando su mercado, dirigiéndose a clientes en diferentes ciudades del país, teniendo mayores ventas en las ciudades de Lima, Arequipa, Chiclayo, Huaraz, Moquegua, Cuzco e iniciando con Ecuador ya que cuenta con dos clientes del vecino país.

Actualmente existe bastante oferta en el sector de calzado aquí en la ciudad de Trujillo, principalmente por el ingreso de calzado importado a nuestro país, sin embargo la empresa siempre encuentra la manera de mantener su clientela, para lo cual establece políticas como siendo competitiva en su precios, ofrecer buena calidad (100% cuero natural) así como también, la diversificación de modelos de calzados y es aquí donde se tiene la necesidad controlar mejor sus inventarios, ya que inicialmente el propietario de la Empresa lo realizaba sólo y de manera general, es decir, sin tener en cuenta la variación de precios de un modelo a otro, luego designó dicha función a su contador de confianza, el cual trabajaba en un ambiente ajeno a la Empresa, sin embargo el apoyo que brindaba éste no era suficiente, ya que desconocía la cantidad de mercadería que salía del almacén de fábrica para ser ingresada diariamente a cada tienda, es allí donde el propietario designa nuevamente como apoyo de su contador a su hija , además se establece un jefe de ventas, quien verifica la salida de mercadería del almacén e ingresa la misma conforme cada tienda lo requiera, pero con el pasar de los años, la rotación que se hace de una tienda a otra incrementa por el número de establecimientos y con ello, a su vez disminuye el apoyo y asesoramiento del contador para dicha labor, es por ello que ahora se necesita implementar un sistema que ayude a controlar mejor sus inventarios.

#### **4.3 MISIÓN**

“Producir un calzado de la más alta calidad y tener una buena posición en el mercado peruano, utilizando inteligentemente la tecnología de vanguardia, el trabajo en equipo de nuestros colaboradores y las fortalezas de nuestras experiencias y conocimientos, todo esto en constante mejora y que produzca el mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción de los integrantes de la organización y de la comunidad que nos rodea. Además de ser un foco de generación de trabajo y desarrollo”.

#### **4.4 VISIÓN**

“Ser en el mediano plazo una de las más grandes empresas productoras de calzado del norte del país, con capacidad de afrontar los cambios del mundo globalizado ofreciendo innovación, calidad y comodidad duradera a los clientes, trabajo digno a nuestros empleados y la satisfacción de ser parte de la mejor empresa del gremio”.

#### **4.5 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Expandirse hacia otros departamentos del País, abriendo nuevas sucursales con un clima laboral bien organizado y controlado, manteniendo siempre la calidad que siempre nos identifica. 100% cuero natural.

#### **4.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA**

- A. Para fines del 2008 haber logrado una mejor organización de inventarios tanto en el nivel productivo como en el Área de Ventas.
- B. Para el 2009 incrementar nuestros ingresos en un 50%, teniendo mayor participación en el mercado regional.

- C. Para el 2009 mejorar más aún la calidad del producto en base a la capacitación del personal para alcanzar los estándares de calidad exigidos.
- D. Para el 2009 permanecer solventes y organizados para expandirse hacia la zona norte del país abriendo sucursales en Lima y Chiclayo principalmente.

# CAPÍTULO V

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

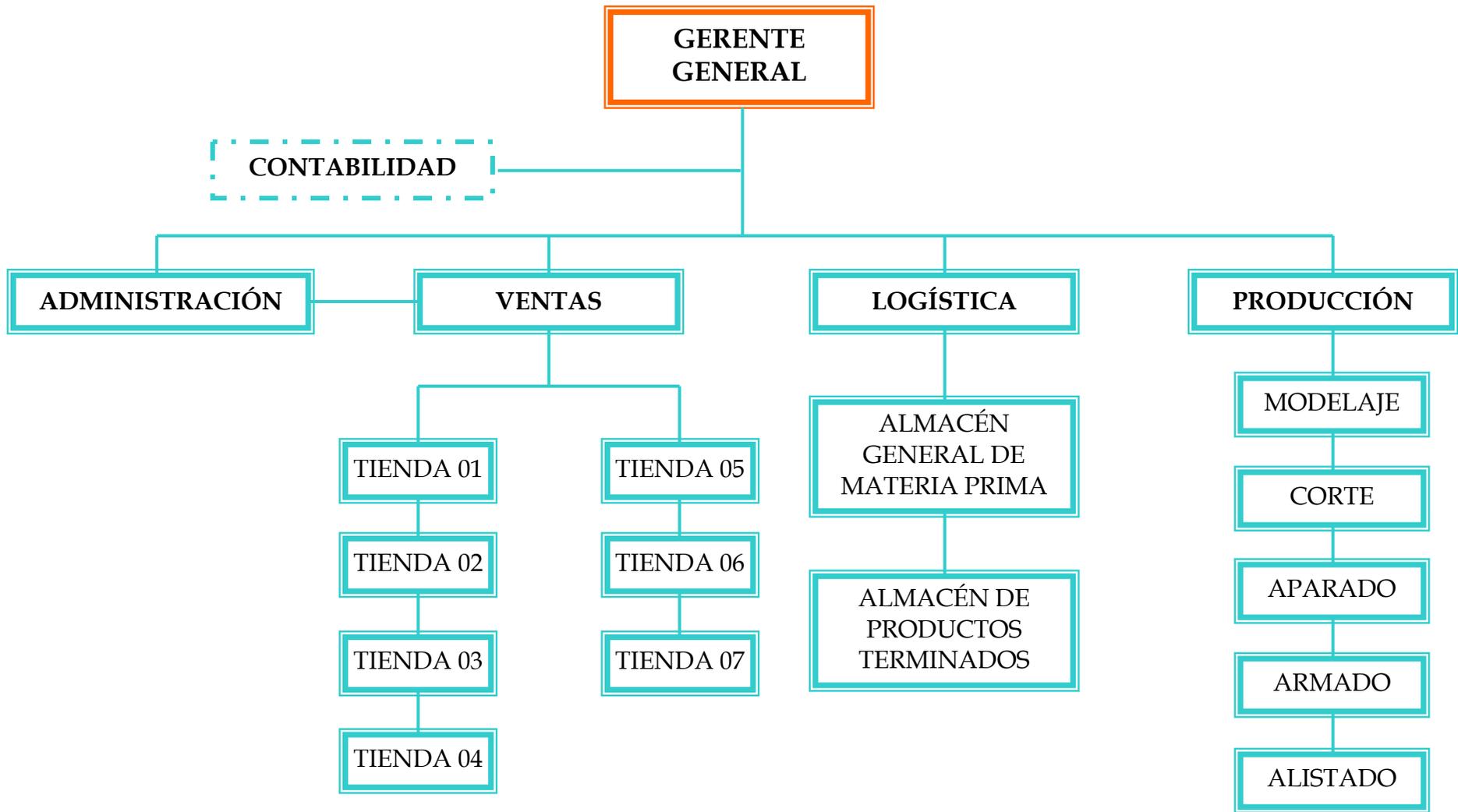
Calzados AZAVEL & CAZZ tiene un organigrama basado en departamentos las cuales se llevan en forma independiente para lograr así un desarrollo equilibrado o descentralizado.

La Empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones en el cual se detalla las funciones de cada responsable por área.

El Departamento de Producción, es donde observamos el proceso del Calzado paso a paso hasta obtener un producto terminado.

El Departamento de Ventas, que controla las 7 tiendas, los cuales sirven a su vez de tienda y almacén en el segundo piso.

A continuación se muestra el organigrama actual de “Calzados Azavel & Cazz”.



## 5.2 FUNCIONES DEL PERSONAL DE ACUERDO A CADA DEPARTAMENTO

### 5.2.1 GERENCIA GENERAL

Está a cargo de un Gerente - Propietario, el cual tiene las siguientes funciones:

- ❖ Representar a la empresa en su calidad de Gerente General.
- ❖ Controlar el cumplimiento de los deberes y obligaciones del personal que labora en la empresa.
- ❖ Planifica, organiza, dirige y controla las actividades y políticas de la empresa.
- ❖ Elaborar planes de corto y largo plazo para el desarrollo de la empresa.
- ❖ Gestiona los préstamos ante entidades financieras.
- ❖ Responsable de la formulación de política empresarial a seguir.
- ❖ Autoriza las compras de materiales de gran volumen.
- ❖ Maneja caja y banco.
- ❖ Establece y norma el buen funcionamiento de la empresa.

### 5.2.2 ADMINISTRACIÓN

Este departamento cumple las siguientes funciones:

- ❖ Administración eficiente de parte del dinero en caja de la empresa
- ❖ Proporciona los recursos económicos y financieros en la empresa previamente supervisados por el Gerente.
- ❖ Evalúa al personal de la empresa en coordinación con las diferentes áreas.
- ❖ Solicita y toma recursos humanos.
- ❖ Decide la capacitación del personal de la empresa.

- ❖ Realiza las proyecciones de venta, compras y a los presupuestos.
- ❖ Apoya y colabora con la preparación de las colecciones de temporada en coordinación con las jefaturas de producción y ventas.
- ❖ Realiza otras funciones que le asigne su jefe inmediato superior.

### 5.2.3 CONTABILIDAD

Esta área tiene por objetivo que las transacciones y operaciones económicas y financieras se registren oportunamente y efectivamente, produciendo información útil a los usuarios externos de la empresa.

Esta área está conformada por dos personas:

#### **Un contador externo cuyas funciones son:**

- ❖ Responsabilidad de toda la contabilidad de la Empresa.
- ❖ Efectuar los Balances Anuales, así como los Estados de Ganancias y Pérdidas.
- ❖ Dirigir y revisar las funciones del Auxiliar Contable Interno.

#### **Un Auxiliar Contable Interno, cuyas funciones son:**

- ❖ Cumplir los requisitos formales que exigen la Legislación tributaria.
- ❖ Registro de todas las operaciones que la Empresa realice.
- ❖ Verificación de toda la documentación Tributaria.
- ❖ Presentación oportuna de la información de acuerdo al cronograma de pago que estipula la SUNAT.

### 5.2.4 LOGÍSTICA

La persona encargada tiene por principal función:

Verificar el requerimiento de los almacenes de la Empresa.

Este departamento se encuentra a cargo del Almacén general de materias primas y almacén de prosudos terminados.

#### **5.2.4.1 ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS:**

En esta área se cumplen las siguientes funciones:

- ❖ Recepciona las órdenes de Pedido de las tiendas.
- ❖ Autoriza la salida de mercadería a las tiendas de acuerdo a las órdenes de pedido.
- ❖ Almacena cuidadosamente el producto terminado recepcionado de fábrica.
- ❖ En caso de no contar con el stock necesario, realiza el requerimiento a producción de acuerdo a las órdenes de pedidos de las tiendas.

#### **5.2.5 PRODUCCIÓN**

- ❖ Programar la producción.
- ❖ Coordina el desarrollo de colecciones con las jefaturas de las diferentes áreas.
- ❖ Da cuenta de la marcha de producción al gerente.
- ❖ Propone cursos de capacitación al personal que tiene a su cargo.
- ❖ Propone la adquisición de revistas de modelaje y mejoras del proceso productivo.

#### **5.2.6 FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS:**

- ❖ Supervisar el buen desempeño de las vendedoras.
- ❖ Registrar el ingreso de mercadería a las tiendas ya sea por producción en la fábrica o por compras.
- ❖ Verificar las órdenes de Pedido.
- ❖ Hacer pedido a proveedores.

**5.2.7 FUNCIONES DE LAS VENDEDORAS:**

- ❖ Ser responsables con la mercadería que tienen a su cargo.
- ❖ Registrar todos los pares vendidos.
- ❖ Reportar la cantidad exacta de dinero de ventas diarias.
- ❖ Controlar sus propios inventarios diariamente.
- ❖ Brindar el mejor servicio al cliente.
- ❖ Codificar adecuadamente la mercadería recibida.
- ❖ Mantener los almacenes de mercadería ordenados.
- ❖ Hacer uso de los formatos para control de salida de mercadería a las otras tiendas.
- ❖ Asistir a charlas y/o capacitaciones.

# CAPÍTULO VI

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### ACTUAL

#### 6.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL:

Las actividades que se realizan en la Empresa de Calzados AZAVEL & CAZZ, actualmente se basa en el empirismo y la experiencia, que a través de los años los propietarios han logrado obtener, sin utilizar modelos ni parámetros que permitan efectuarlas de manera eficiente. En el presente capítulo se lleva a cabo un diagnóstico que se ha realizado en la Empresa de Calzado AZAVEL & CAZZ con la finalidad de identificar los principales problemas que la Empresa tiene. Dentro de los aspectos a evaluar se tiene:

- La organización
- El Personal administrativo
- El Personal de Ventas
- Gestión de Inventarios
- Gestión de compras
- Recepción de Mercadería
- Transferencia de Mercadería
- Registro de Mercadería vendida.

Para realizar el diagnóstico se utiliza el método Check List, a través de entrevistas realizadas al personal que labora en la empresa y mediante las observaciones realizadas; determinando un calificativo o juicio para cada una de las actividades que lo componen. Este diagnóstico se representa en una tabla que comprende dos partes:

- **Descriptiva:**

La tabla se presenta en un cuadro dividido en los diversos aspectos que componen el análisis del control de inventarios. Se otorga a cada línea una observación descrita en forma sintética sobre cada aspecto evaluado.

- **Apreciaciones:**

Son juicios o calificativos de valor:

M: Malo

R: Regular

B: Bueno

E: Excelente

### 6.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

**CUADRO N° 01: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE CALZADOS AZAVEL & CAZZ**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Asignación de personal	R	La Empresa cuenta con el personal mínimo para su funcionamiento.
Definición de funciones	M	Las funciones se encuentran definidas en el manual de organización y funciones pero no siempre se cumple lo establecido en el mismo. Además se encuentra que parte del personal como son el jefe de ventas y vendedoras no tienen bien establecidas sus funciones.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Definición de procedimientos	M	No se tiene procedimientos documentados.
Delegación de autoridad	M	No se cuenta con una autoridad definida para solucionar los inconvenientes que se puedan presentar en ausencia del Gerente. En ciertos casos, asume la autoridad el jefe de ventas.
Supervisión	R	La supervisión de las actividades se realiza de manera visual sin tener en cuenta la cantidad y calidad del producto, así como el cumplimiento de las labores encomendadas para una de las áreas.

Fuente: (Elaboración propia)

### 6.1.2 DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

También es importante indicar que a parte del Gerente General de la empresa, se considera dentro del personal administrativo a las personas que laboran en los departamentos de contabilidad (auxiliar contable), administración (administrador y jefe de ventas) y logística. Mientras que el personal de producción se encuentra integrado por los operarios, encargados del proceso productivo para la obtención de los diferentes tipos de calzado, los encargados del mantenimiento del área de producción.

El personal de Ventas está conformado por personas con experiencia en su trabajo, pero que a su vez carecen de programas de capacitación en cuanto a nuevas técnicas y procedimientos para el desarrollo de sus actividades, además de no tener estudios superiores.

**CUADRO N° 02: DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE CALZADOS AZAVEL & CAZZ.**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
Grado de Instrucción	R	El personal administrativo está formado por 7 personas, de las cuales 3 tienen estudios universitarios concluidos, 3 con estudios técnicos finalizados y 1 con educación secundaria concluida.
Capacitación	M	Durante el año 2007 hubo 2 asistencias a charlas y seminarios la cual no fue tan productiva por el corto tiempo de duración (promedio de 2 horas cada uno.)
Tiempo de Servicio	R	Personal con experiencia entre 2 y 10 años.
Dirección y Organización	B	La relación entre los miembros de la empresa es buena, así como con los proveedores y clientes.
Control de Actividades	R	No se cuenta con métodos que permitan llevar un adecuado control de las actividades. El control se hace de manera empírica, teniendo en cuenta el desarrollo de las actividades encomendadas.

**Fuente:** (Elaboración propia).

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO POR ÁREAS</b>		
Contador	M	Ineficiencia de su labor encomendada. Desconoce la cantidad de mercadería producida. Desconoce con exactitud el movimiento de mercadería de las tiendas durante algún período dado. No tiene relación directa con el personal administrativo de la empresa.
Auxiliar Contable	M	Desarrolla las actividades encomendadas por el contador y apoya al jefe de ventas cuando no está.
Jefe de Ventas	M	Registra el ingreso de mercadería de manera general a cada tienda correspondiente.
Jefe de Logística	M	Verifica la cantidad de mercadería recibida. No cuenta con métodos que permitan llevar un adecuado control de las actividades, sólo verifica la mercadería recibida de manera visual de la misma manera autoriza la salida de las mismas a las tiendas.

Fuente: (Elaboración propia).

6.1.3 DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE VENTAS

CUADRO N° 03: DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE VENTAS DE CALZADOS AZAVEL & CAZZ

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>		
Grado de Instrucción	M	Sólo cuenta con educación secundaria concluida y la experiencia que adquieren.
Capacitación	R	Durante el año 2007 sólo se realizó 2 charlas por el Jefe de Ventas y el Gerente, para evaluar el desempeño de cada uno; además da dar algunas pautas necesarias para captar nuevos clientes.
Tiempo de Servicio	R	De 1 a 6 años.
Dirección y Organización	B	La relación entre el personal de ventas es bueno.
Registro de mercadería recibida	M	Lo realizan cada encargada de la tienda; lo registra en un cuaderno donde está dividido por línea de producto de acuerdo al precio establecido.
Actualización de información.	M	Lo realiza cada encargada de cada tienda; la información corresponde al registro en un cuaderno las cantidades e importe de ventas diarias, así como las salidas de mercadería a otras tiendas.

Fuente: (Elaboración propia).

**6.1.4 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS**

**CUADRO N° 04: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN CALZADOS AZAVEL & CAZZ**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>EXISTENCIAS EN VENTAS</b>		
Elaboración de la Orden de Pedido	R	Lo realiza la encargada de ventas de cada tienda teniendo en cuenta la mercadería faltante en su almacén pero previamente supervisada por el jefe de ventas.
Información actualizada	M	Se encontró que la información de la venta y/o del traslado de mercadería a otras tiendas está desactualizada, tiene un retraso de 4 meses. (VER PAG. SGTE)
Movimiento de Existencias	M	El movimiento de existencias (entradas y salidas) no es registrado mediante un Kárdex.
Frecuencia de Abastecimiento	R	La frecuencia de abastecimiento de mercadería es semanal, sin embargo en algunas ocasiones se produce desabastecimiento de mercadería debido a demandas imprevistas por los clientes mayoristas.
Utilización de Formatos de salida de mercadería	M	No cuenta con formatos de control para constancia de entrega de mercadería a otra tienda, sólo se registra en un cuaderno block.
Utilización de formatos de recepción de mercadería	M	No cuenta con formatos de control para constancia de recepción de mercadería de otra tienda.

Fuente: (Elaboración propia).

Se realizó el diagnóstico a la empresa aplicando un inventario inicial, ya que los datos del inventario anterior tomados un año atrás (enero del 2007) eran muy tergiversados debido a la falta de orientación y el tiempo transcurrido fue muy prolongado lo cual alteró aun más las cifras, por lo tanto se creó conveniente iniciar con cifras nuevas para detectar la merma actual antes de la implementación del sistema, el inventario inicial se tomó el 01 de enero del 2008, luego el 31 de enero del 2008 se tomó otro inventario sorpresivo detectándose un faltante de mercadería muy considerable. Analizamos la situación de una de las tiendas de la Empresa:

**CUADRO DE FALTANTE MENSUAL EN TIENDA 1**

Inventario al 31 de Enero del 2008

<b>CANT.</b>	<b>DESCRIP. DEL PRODUCTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
11 pares	Botas de Dama	S/. 104.60	S/. 1,150.00
12 pares	Botines de Dama	S/. 57.20	S/. 686.40
7 pares	Botines de Hombre	S/. 52.00	S/. 364.00
32 pares	Zapatillas de Hombre Urbanas	S/. 48.00	S/. 1,536.00
<b>62 pares</b>		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 3,736.00</b>

El faltante se debe a la falta de control de transferencia de mercadería de una tienda a otra y por ende la desactualización de la información encontrada, ésta faltante que ha sufrido la empresa ocurrió en un período de un mes, antes de implantado el sistema, lo que es probable que hayan venido ocurriendo en las otras 6 tiendas restantes ya que se encontraban en la misma situación, es decir sin un adecuado control tanto en la recepción como en la transferencia de mercadería.

La situación es más compleja aún si analizamos lo que la empresa deja de percibir durante un año manteniéndose en la misma situación.

**CUADRO DE FALTANTE ANUAL EXPRESADO EN NUEVOS SOLES  
TIENDA 1**

<b>MES</b>	<b>TIENDA 1</b>
Enero	S/. 3,736.00
Febrero	S/. 3,736.00
Marzo	S/. 3,736.00
Abril	S/. 3,736.00
Mayo	S/. 3,736.00
Junio	S/. 3,736.00
Julio	S/. 3,736.00
Agosto	S/. 3,736.00
Septiembre	S/. 3,736.00
Octubre	S/. 3,736.00
Noviembre	S/. 3,736.00
Diciembre	S/. 3,736.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 44,832.00</b>

Como podemos observar en la tabla mostrada, la cantidad de dinero que la empresa ha dejado de percibir en un mes llevado el valor a un año es muy considerable, por lo que creemos muy conveniente el control en sus inventarios para poder incrementar sus utilidades luego de implementado el sistema.

### 6.1.5 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍA

La gestión de las compras de mercadería extra a la producida en fábrica se realiza con el fin de obtener mayor captación de clientes, y extender nuestra línea de productos ofreciendo siempre la mejor calidad y precios razonables.

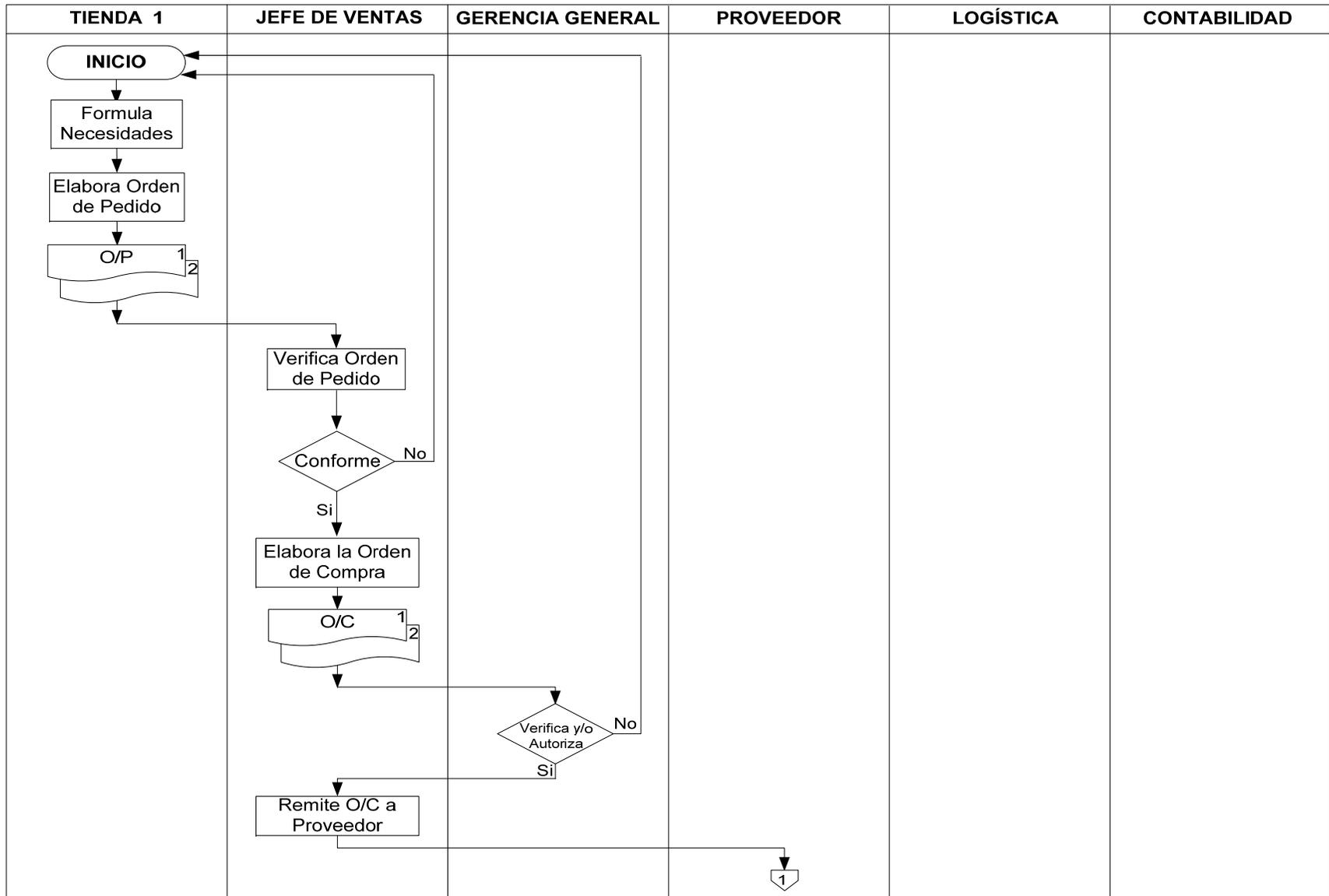
**CUADRO N° 05: IAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS EN CALZADOS AZAVEL & CAZZ.**

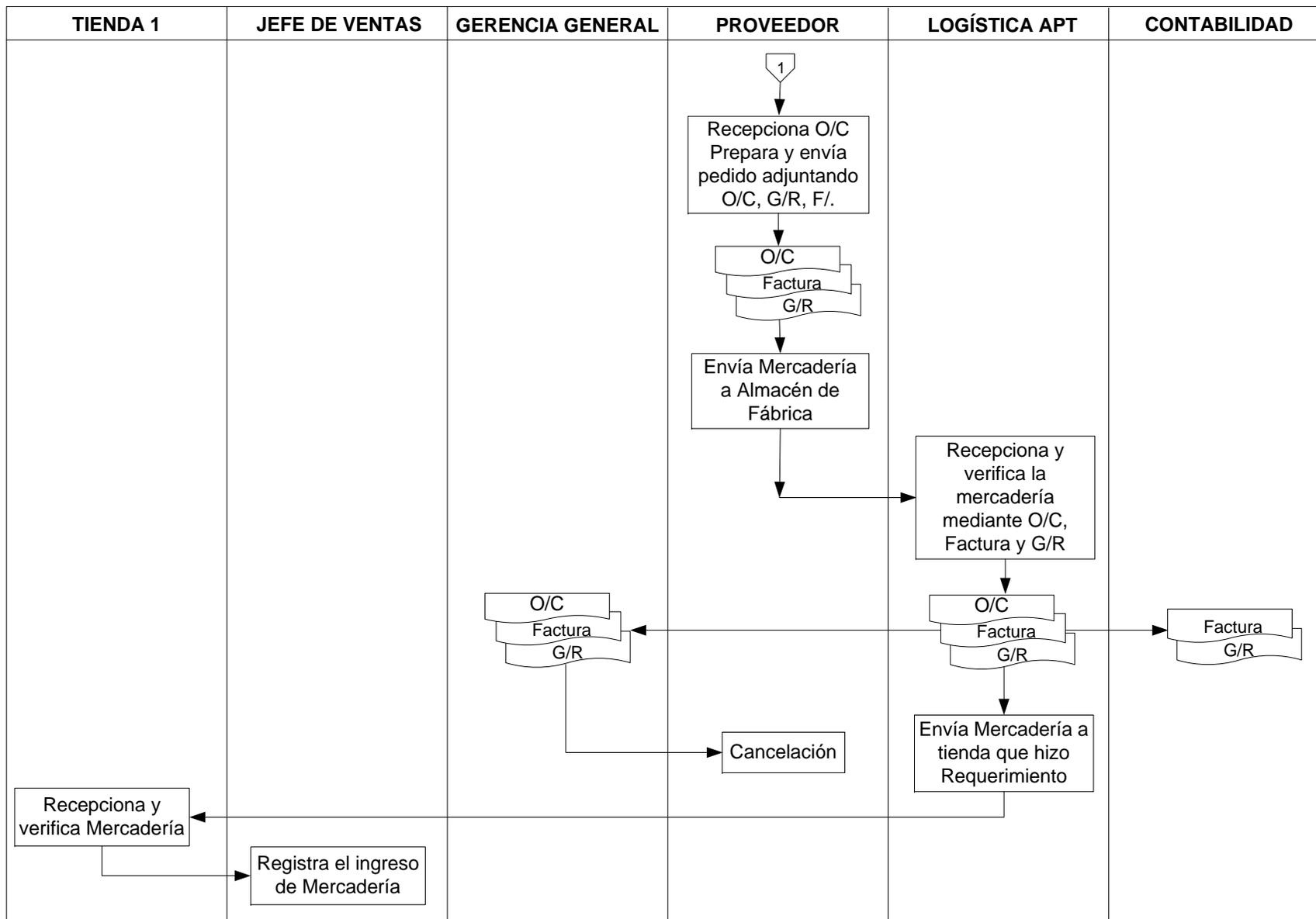
ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Prevención de la necesidad de Mercadería	M	No se cuenta con un sistema de cálculo para conocer la cantidad exacta y el momento en que debe realizarse la compra. Se proveen las necesidades teniendo en cuenta la experiencia en la temporada y la acogida del producto que tenga en ésta, pero no las demandas imprevistas.
Formulación de necesidades de Mercadería	B	Se hace uso de documentos (Orden de Pedido, para formular las necesidades de manera formal, sino se realiza por llamadas telefónicas.
Abastecimiento a Tiendas por Compra a Proveedores	R	Lo realiza el jefe de Ventas luego de recepcionar y verificar la Orden de Producción elaborada por la encargada de ventas (vendedora) para ponerse en contacto con los proveedores correspondientes.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Programación de las compras de Mercadería	M	No existe una adecuada programación de compras, se realizan compras de acuerdo a los pedidos fijos de los clientes y por simple inspección visual. Alguna mercadería no es comprada a tiempo (compra de urgencia).
Actualización del registro de proveedores	M	No cuenta con un registro de proveedores actualizado.
Distancia a Proveedores	R	Los principales proveedores se encuentran en Trujillo, Lima y Arequipa.
Emisión de solicitudes de cotización	R	Generalmente no se emiten solicitudes de cotización, debido a que los proveedores con los que se comercializa son los mismos cada vez que se hace una compra.
Negociación y elección de proveedores	R	La negociación y elección se realiza confrontando las características del material ofrecido, con lo solicitado por el jefe de Ventas; así como las condiciones de venta que ofrece el proveedor.

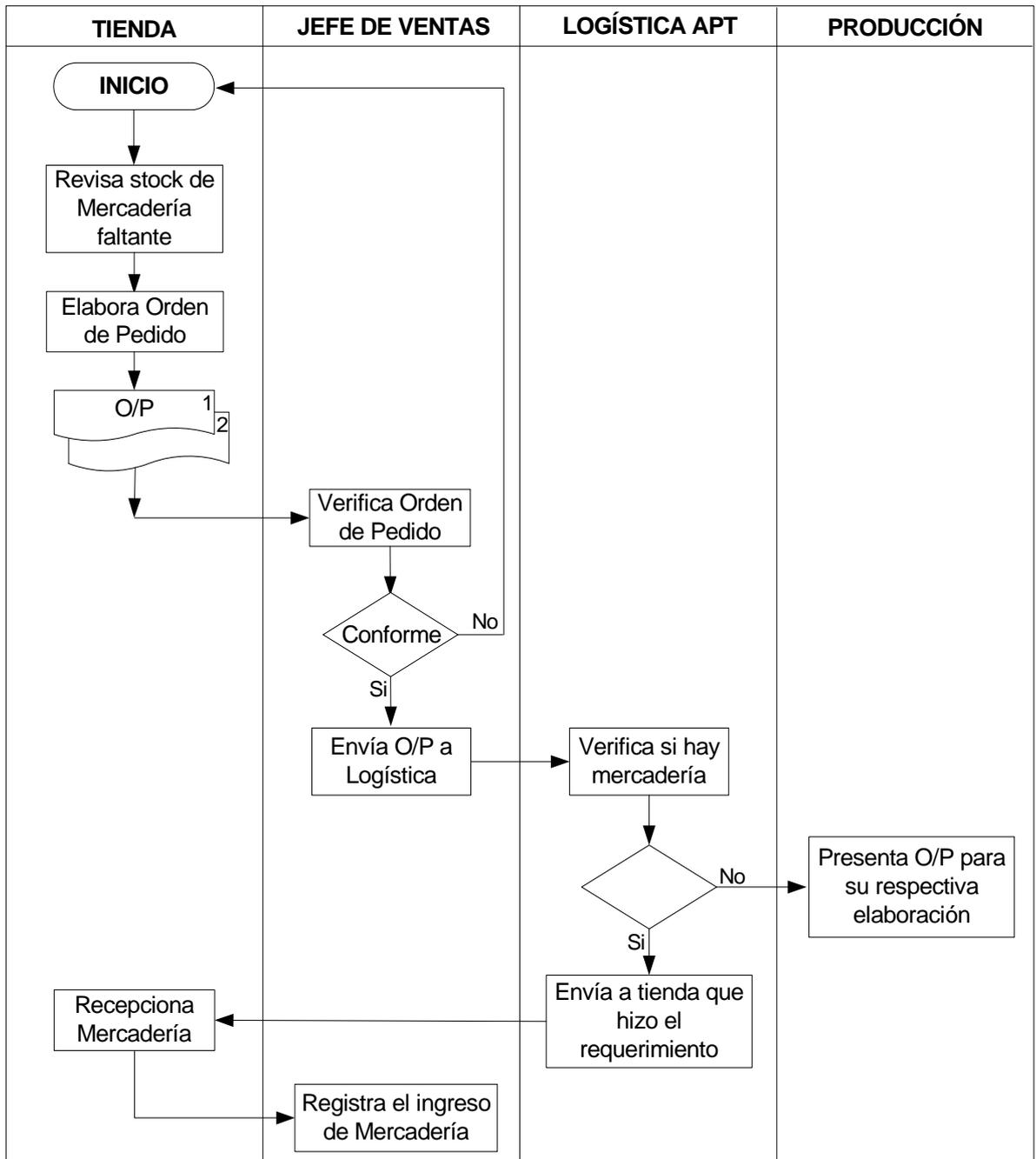
Fuente: (Elaboración propia).

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA POR COMPRA





**FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA POR PRODUCCIÓN EN FÁBRICA**



### 6.1.6 DIAGNÓSTICO DE LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN TIENDAS

**CUADRO N° 06: DIAGNÓSTICO DE LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN TIENDAS:**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>RECEPCIÓN CUANTITATIVA</b>		
Verificación de la cantidad recibida	R	La verificación se realiza a través del conteo e inspección visual de las docenas de calzado
Responsabilidad en la recepción cuantitativa	M	La responsabilidad sobre posibles errores en la recepción recae sobre las vendedoras y jefe de ventas.
Método de recepción cuantitativa	M	No se tiene procedimientos formalmente establecidos.
Local de recepción	B	La mercadería se recibe en la tienda que hizo el requerimiento correspondiente
Informe de recepción cuantitativa	M	Se cuenta con un cuaderno simple donde se registra los ingresos de mercadería a cada tienda.

El registro de recepción de mercadería se realiza en un cuaderno simple donde cada vendedora suma la mercadería que le ha sido entregada.

Cuaderno de control de recepción de mercadería



6.1.7 DIAGNÓSTICO DE LA TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA

6.1.7.1 Entradas:

Corresponde a todas las actividades típicas en relación con los procesos de recepción de mercadería. Estas operaciones por naturaleza tienen un carácter periódico, muchas veces no se les presta el interés que se requiere desde el punto de vista del control, tomando más importancia a la rapidez sin tener en cuenta la seguridad y exactitud del proceso. Cualquier error u

omisión en los procesos de entradas de mercadería a las tiendas repercute de manera de manera inexorable en los procesos de salida, y, en consecuencia en el nivel de servicio prestado por la empresa.

**6.1.7.2 Salidas:**

Las salidas de mercadería de las tiendas son generadas por:

- Transferencia de mercadería a otras tiendas.
- Venta de productos.
- Devoluciones a producción.
- Entrega en donaciones.

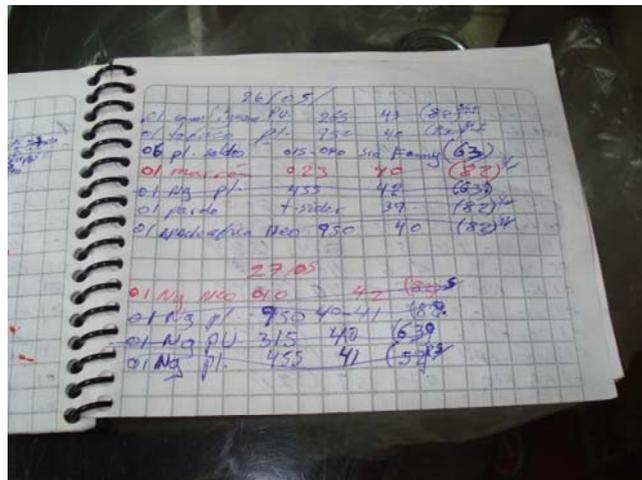
**CUADRO N° 07: DIAGNÓSTICO DE LA TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA EN CALZADOS AZAVEL & CAZZ:**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Control de la transferencia de mercadería entre tiendas	M	La transferencia de mercadería se registran sin utilizar formatos que permitan su adecuado control.
Disposición de mercadería en tiendas	M	Se emplea una distribución inadecuada en el almacenamiento de la mercadería. No se toma en cuenta el flujo de movimiento y rotación de mercadería.
Ubicación de la mercadería	R	Todas las tiendas cuentan con un segundo nivel donde sirve de para almacenar el stock de mercadería pronta a venta.

**Fuente:** (Elaboración propia)

La salida de mercadería por transferencia se registra en una libreta simple donde apunta la descripción del calzado que entregó y a la tienda que hizo el requerimiento, lo cual es muy susceptible a errores como apuntar equivocadamente otro número de tienda que hizo el pedido, registro de otra mercadería a la entregada, no registrar ningún traslado por olvido o por estar atendiendo a algún cliente.

**Libretas de transferencia de mercadería**

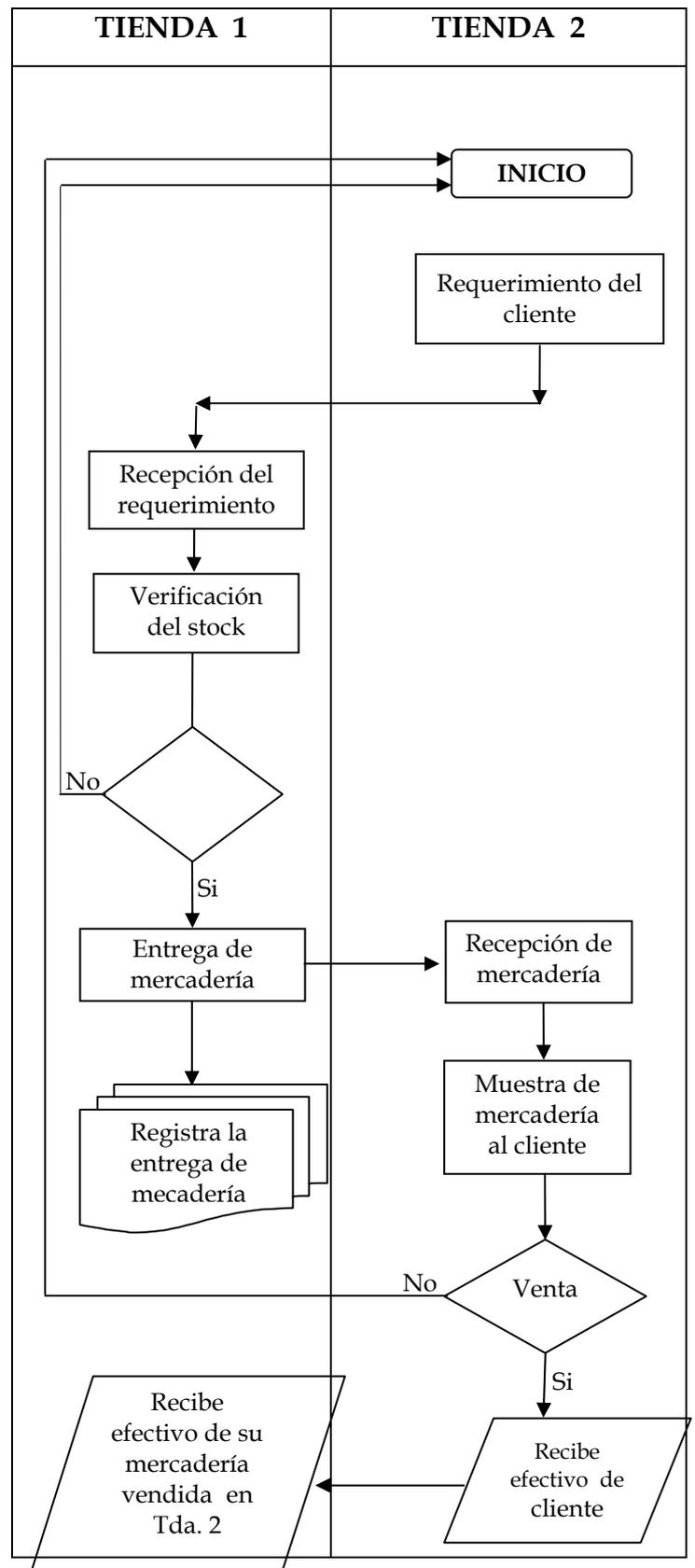


**Almacenas desordenados**



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA A OTRAS TIENDAS:**

- ✓ El cliente observa el producto puesto en exhibición.
- ✓ La vendedora recibe el requerimiento del cliente.
- ✓ Al no tener en su almacén, pide la mercadería a la tienda 1
- ✓ Vendedora (Tda 1) hace la verificación respectiva del stock
- ✓ Si cuenta con stock continúa.
- ✓ Entrega a vendedora de la tienda 2 para su respectiva venta.
- ✓ Vendedora de Tienda 1 registra la salida del producto en un cuaderno borrador.
- ✓ Luego de efectuada la venta, la vendedora de Tda. 2 paga a vendedora de Tda. 1.



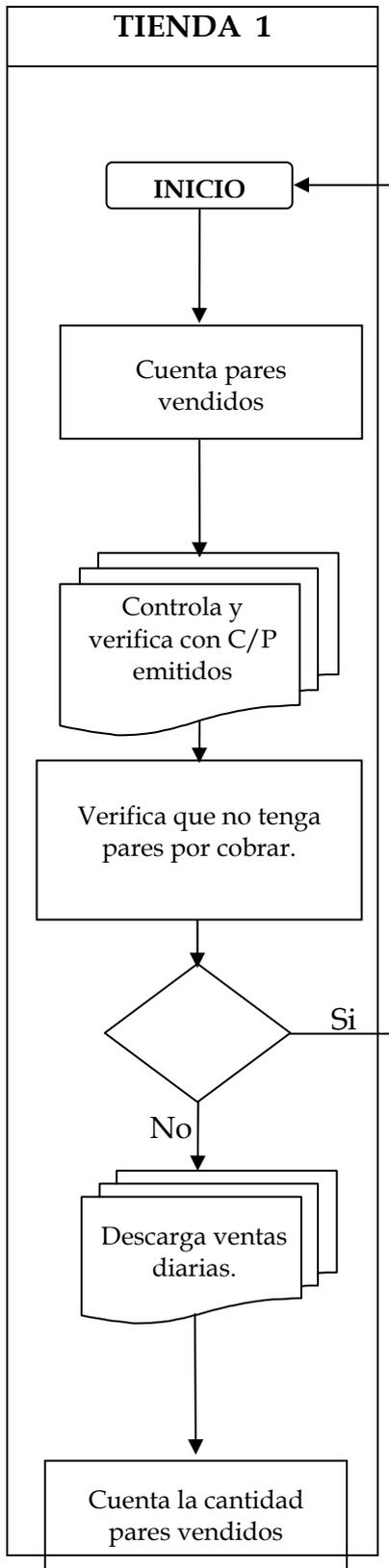
**6.1.8 DIAGNÓSTICO DEL REGISTRO DE MERCADERÍA VENDIDA:**

**CUADRO N° 07: DIAGNÓSTICO DEL REGISTRO DE MERCADERÍA VENDIDA.**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Utilización de documentos formales para el registro de mercadería vendida	M	El ingreso de mercadería se realiza solamente en un cuaderno simple
Responsabilidad en el registro	M	La vendedora es responsable de registrar toda la mercadería vendida.
Identificación de la mercadería	R	Cada calzado posee un código de referencia para consulta de stock y venta.
Cobro de mercadería transferida.	M	Al finalizar el día cada vendedora es responsable de cobrar por su mercadería transferida y que fue vendida.

**Fuente:** (Elaboración propia)

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE REGISTRO DE VENTA DE MERCADERÍA.



- ✓ Proceso se inicia finalizado el día.
- ✓ La vendedora cuenta del cuaderno borrador la cantidad de pares vendidos en total durante el día.
- ✓ Verifica que sea conforme a la cantidad registrada en los comprobantes de pago.
- ✓ Verifica que no tenga pares pendientes de cobro por transferencia a otras tiendas.
- ✓ En caso ocurra, se comunica con la responsable del par recibido para su respectivo cobro
- ✓ Procede a descontar en un cuaderno limpio la salida del producto por ventas hechas durante el día.
- ✓ Para estar conforme puede contar lo físico con lo registrado (opcional fuera de inventario realizado).

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

### INVENTARIOS

1) Están todos los inventarios:	SI	NO	OBSERVACIONES
a) ¿Bajo la responsabilidad de una sola persona? b) Debidamente protegidos físicamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
2) Respecto a las salidas de mercadería a otras tiendas, ¿se hacen con base en requisiciones documentadas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	_____
3) ¿Garantizan los procedimientos a través del control numérico o cualquier otro medio que todos los movimientos de entrada y salida se registran?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	_____
4) ¿Se usa un instructivo para la toma de los inventarios físicos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	_____
5) ¿Se da a conocer el instructivo a los participantes en el inventario?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	_____
6) ¿Se practican inventarios físicos totales cuando menos una vez al año?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

7) ¿Se interrumpen los movimientos de mercadería durante el inventario?	_____ <u>X</u> _____
8) ¿Se controlarán los conteos mediante etiquetas, o algún medio y hay un responsable de ello?	_____ <u>X</u> _____
9) Proveen los procedimientos para la toma de inventario:	
a) ¿Doble conteo?	_____ <u>X</u> _____
b) ¿Más de una persona en cada conteo o medición?	_____ <u>X</u> _____
c) ¿Pruebas adicionales de algún empleado independiente?	_____ <u>X</u> _____
10) ¿Se han tomado medidas para que los inventarios estén debidamente acomodados para facilitar su conteo?	_____ <u>X</u> _____
11) Se han adoptado medidas para:	
a) ¿Retirar inventarios que no sean propiedad de la Empresa?	_____ <u>X</u> _____
b) ¿Señalar aquellos inventarios que estén en males estado u obsoletos?	
c) ¿Separar la mercancía que ya esté facturada y no haya sido entregada?	_____ <u>X</u> _____  _____ <u>X</u> _____

<p>12) Supervisan los inventarios físicos personas independientes de:</p>	
<p>a) ¿Las Tiendas?</p> <p>b) ¿Los movimientos de mercadería?</p>	<p><u>  X  </u> _____</p> <p>_____ <u>  X  </u> _____</p>
<p>13) Se ha responsabilizado a alguien de que todos los movimientos de inventarios (salidas por ventas, salidas a otras tiendas, por donaciones etc.), estén debidamente documentados y registrados con la fecha que les corresponde?</p>	<p>_____ <u>  X  </u> _____</p>
<p>14) ¿Se preparan los listados finales de inventarios con base en las hojas de conteo, por personal independiente al registro y control de los inventarios?</p>	<p>_____ <u>  X  </u> _____</p>
<p>15) Se hace una revisión adecuada de los listados finales, asegurándose de que:</p>	
<p>a) ¿Los conteos fueron vaciados correctamente?</p> <p>b) ¿Quede conforme tanto para la vendedora como para los responsables de tomar los inventarios?</p>	<p><u>  X  </u> _____</p>

# CAPÍTULO VII

## PROPUESTAS DE MEJORA

### 7.1 ASPECTOS GENERALES

El adecuado control de la implementación de un sistema de inventario constituye un buen pilar no sólo de la información sobre las cantidades en existencias y su valuación, sino de su localización, clase y la eficiente utilización del capital invertido.

A pesar de la importancia del control de los inventarios, la mayoría de empresas, en este caso Calzados Azavel & Cazz no tienen en cuenta este tema tan relevante para el equilibrio de su empresa, talvez por la falta de presupuesto para implementar con un sistema adecuado o por la falta de conciencia sobre este punto, por lo cual la propuesta mediante éste informe de tesis es mejorar este aspecto para la empresa ya que el Control de Inventarios es de suma importancia para toda la organización.

Al realizar el análisis del capítulo anterior nos podemos dar cuenta de los puntos críticos que tiene la empresa en los cuales debe mejorar, para ello a continuación brindamos el siguiente aporte:

#### 7.1.1 EL ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

El ingreso y salida de productos terminados (mercadería) deben estar debidamente sustentados por documentos legales o internos, evitando en mal uso y/o confusión de éstos, de tal manera que el control sea mas estricto, ya que es imprescindible que éste se tome en cuenta desde el momento en que los productos terminado ingresan al almacén para registrarse toda la mercadería recepcionada y verificar o registrar si proviene de producción o por compras realizadas, así mismo el jefe de logística tomará nota de los productos

terminados o mercaderías salidas de su almacén e indicará qué tienda es la que lo requiere para que se registre adecuadamente el ingreso de la mercadería a la tienda correspondiente.

Al observar la situación de la Empresa en éste aspecto, se creó conveniente la elaboración de formatos que ayuden a un mejor control de ésta área. **(Ver Anexo A)**

### 7.1.2 LA ORGANIZACIÓN DE CALZADOS AZAVEL & CAZZ

El control debe empezar desde la organización, siendo ellos los encargados de dirigir todas las operaciones que la empresa lleve a cabo.

Se debe mejorar el manual de organización y funciones para descentralizar la responsabilidad de gerencia de la toma de decisiones otorgando respaldo y seguridad a los jefes de cada área, con la finalidad de hacerles tomar mas responsabilidad en sus decisiones y labores que desempeñan, incentivando además la buena comunicación con el personal a su cargo.

**CUADRO N°: 08: LA ORGANIZACIÓN DE CALZADOS AZAVEL & CAZZ:**

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Asignación de personal	La Empresa cuenta con el personal mínimo para su desempeño.	Evaluar y contratar el personal adecuado para cubrir los puestos en las áreas críticas como son Logística, Contabilidad y Ventas <b>(Ver Anexo B1)</b> .

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Definición de Funciones	<p>Las funciones se encuentran definidas en el MOF, pero no siempre se cumple lo establecido en el mismo.</p> <p>Se encuentra que parte del personal como son el Jefe de Ventas y vendedoras no tiene bien establecidas sus funciones.</p>	<p>El Administrador debe convocar a reuniones mas frecuentes al personal administrativo y hacerles conocer su desempeño e importancia en la empresa, dándoles una oportunidad, caso contrario buscar personal nuevo.</p> <p>Crear un MOF especialmente para el Área de Ventas.</p>
Definición de Procedimientos	<p>No se tiene procedimientos documentados.</p>	<p>Elaborar flujogramas que permitan identificar los procedimientos en cada área.</p>
Delegación de Autoridad	<p>No se cuenta con una autoridad definida para solucionar los inconvenientes que se puedan presentar en ausencia del Gerente.</p> <p>En ciertos casos asume la autoridad el Jefe de Ventas.</p>	<p>Si los departamentos se descentralizan, cada jefe tiene la facultad de tomar decisiones bajo su responsabilidad en bien de la propia empresa.</p>
Supervisión	<p>La supervisión de las actividades se realiza de manera visual, así como el cumplimiento de las labores encomendadas para cada una de las áreas.</p>	<p>Los jefes de cada área deben constatar y asegurarse físicamente que el personal a su cargo realice adecuadamente sus funciones para lo cual han sido encomendados.</p>

### 7.1.2.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y OPERACIONES

Con el propósito de estandarizar los métodos de trabajo y evitar resultados diferentes a los esperados, es importante documentar, según su importancia en el normal desempeño de la organización, un conjunto procesos y operaciones. Esta información debe ser organizada de acuerdo a la estructura mostrada en la tabla siguiente:

#### Estructura de la documentación del Sistema de Control de Inventarios.

1 Nivel	Sistema de Control de Inventarios	⇒	Documento que especifica el Sistema de Control de Inventario de la empresa.
2 Nivel	Procedimientos del Control de Inventario	⇒	Documentos que describen como se llevan a cabo los procesos.
3 Nivel	Instructivos	⇒	Documentos que explica a detalle de actividades mencionadas en los procedimientos.
4 Nivel	Registros	⇒	Documento que presenta resultados obtenidos y proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración de estos documentos, comprendió los siguientes pasos:

- **Paso N° 1:** Capacitación al Área de Contabilidad en los diferentes tipos de documentos y la metodología para su elaboración.

- **Paso N° 2:** Establecimiento de las responsabilidades para la redacción de los documentos. Con el propósito de involucrar a los diferentes niveles de la organización, se generaron tres tipos de participaciones, mostrados en la siguiente tabla.

**Niveles jerárquicos responsables en la redacción de los documentos.**

<b>Documento</b>	<b>Nivel jerárquico responsable</b>
Manual de Control	Dirección
Procedimientos y Control de Inventarios	Jefes de Departamento
Instructivos	Personal de línea

Fuente: Elaboración propia.

- **Paso N° 3:** Redacción de documentos, para se debe tener en cuenta lo siguiente: Elaboración del borrador, lanzamiento al personal involucrado para sugerir modificaciones o aclarar el contenido inicial; redacción definitiva, aprobación por el nivel responsable y aplicación del sistema a las áreas involucradas. El diseño e implementación de los registros y/o formatos de inventarios se realizaron según las necesidades de control de datos del desempeño de las operaciones y el manejo de información.

### 7.1.3 EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Los recursos humanos son parte primordial de toda empresa, por lo cual es de suma importancia mantenerlos en constante capacitación como en: Área Tributaria, laboral, administración de personal, negocios internacionales, Finanzas, Logística, etc.

Mantener al personal incentivado es una excelente manera de identificarlo con la empresa y lograr su fidelidad, logrando de ésta manera el aporte de nuevas ideas que servirán de impulso a la empresa.

**CUADRO N° 08: EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Grado de Instrucción	El personal administrativo está formado por 7 personas, de las cuales 3 tienen estudios universitarios concluidos, 3 con estudios técnicos finalizados y 1 con educación secundaria concluida.	Se debe instruir sobre el manejo y dirección del área que tiene a su cargo así como tener claro sus funciones a realizar y aplicarlas.
Capacitación	Durante el año 2007 sólo hubo 2 asistencias a charlas y seminarios, la cual no fue tan productiva por el corto tiempo de duración	Se debe elaborar cronogramas de capacitación constante al personal para mantenerlos al tanto y con los conocimientos necesarios para impulsar el desarrollo de la empresa. <b>(Ver Anexo B2)</b>

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Tiempo de Servicio	Personal con experiencia entre 2 a 10 años.	Se debe nivelar al personal para lograr un óptimo avance en coordinación entre ellos, de manera que no haya atrasos por desconocimiento de alguna función.
Control de actividades	No se cuenta con métodos que permitan llevar un adecuado control de actividades. El control se realiza de manera empírica.	Establecer y supervisar el estricto cumplimiento de los establecido en el manual de Funciones.

**CUADRO N° 09: EL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR ÁREAS**

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Contador	<p>Ineficiencia de su labor encomendada.</p> <p>Desconoce la cantidad de mercadería producida.</p> <p>Desconoce con exactitud el movimiento de mercadería de las tiendas durante algún período dado.</p> <p>No tiene relación directa con el personal administrativo de la empresa.</p>	<p>Una de las alternativas para el mejor desenvolvimiento es sus labores es mantener una relación mas directa con el personal administrativo de la empresa, informándose de los movimientos que ésta realiza a través de los documentos exigiendo para ello el uso de éstos.</p>

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Auxiliar Contable	Desarrolla las actividades encomendadas por el contador y apoya al jefe de ventas cuando no está.	Promover el uso de los formatos para un mejor control de inventarios. Recepcionar sólo información que esté debidamente sustentada con documentos para su adecuado registro.
Jefe de Ventas	Registra el ingreso de mercadería de manera general a cada tienda correspondiente.	Promover e incentivar el uso estricto de formatos para el área de ventas.
Jefe de Logística	Verifica la cantidad de mercadería recibida. No cuenta con métodos que permitan llevar un adecuado control de las actividades, sólo verifica la mercadería recibida de manera visual de la misma manera autoriza la salida de las mismas a las tiendas.	Registrar adecuadamente la recepción de materia prima proveniente de fábrica y/o compras haciendo uso de los formatos de almacén de manera eficiente.

#### 7.1.4 DEL PERSONAL DE VENTAS:

El Personal de ventas también ocupa un lugar muy importante en el desarrollo de la empresa, las ventas son el motor de toda organización, sin ventas, simplemente no hay negocio, por que es indispensable contar con personal calificado y brindar constante capacitación a ésta área ya que son quienes tiene interactúan de manera directa con el cliente.

**CUADRO N° 10: EL PERSONAL DE VENTAS**

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Grado de Instrucción	Sólo cuenta con educación secundaria concluida y la experiencia que adquieren.	Se debe evaluar y contratar personal seleccionado para cubrir los puntos críticos del área de ventas <b>(Ver Anexo B1)</b>
Capacitación	Durante el año 2007 sólo se realizó 2 charlas por el Jefe de Ventas y el Gerente, para evaluar el desempeño de cada uno; además da dar algunas pautas necesarias para captar nuevos clientes.	Establecer programas para capacitación constante de manera que sepan ganar nuevos clientes brindándoles un mejor servicio <b>(Ver Anexo B2)</b>

Se cree conveniente también evaluar el clima organizacional satisfacción de las vendedoras como recurso básico en ventas, mediante encuestas constantes, luego de haber implementado el sistema de Control de Inventarios mediante el uso de formatos, de ésta manera analizar y ver como va el avance de la Empresa **(Ver Anexo D)**.

**7.1.5 GESTIÓN DE INVENTARIOS EN CALZADOS AZAVEL & CAZZ:**

Para un adecuado control de inventarios, es muy importante tener un buen orden en el arreglo, clasificación y codificación de mercadería, esto contribuirá a mantener la información actualizada, así como también será más fácil detectar la mercadería que es de mayor rotación para evitar desabastecimientos, para lograr todo lo mencionado se presenta las siguientes mejoras:

**CUADRO N° 11: GESTIÓN DE INVENTARIOS**

ASPECTOS	SITUACIÓN	
	ACTUAL	MEJORA
Utilización de Formatos de salida de mercadería	No cuenta con los documentos adecuados para constancia de entrega de mercadería a otra tienda, sólo se registra en un cuaderno block.	Para registrar y dejar constancia de transferencia de mercadería, se hará uso de los formatos con copia, asignándole un color para cada actividad ( <b>Ver Anexo C</b> )
Utilización de formatos de recepción de mercadería	No cuenta con documentos adecuados para constancia de recepción de mercadería de otra tienda.	La recepción de la mercadería transferida se hará conjuntamente con la copia del formato en el color que le corresponde como usuario (verde)
Para el traslado de la mercadería	Esta actividad se realiza de acuerdo al criterio propio de cada responsable de tienda, sin tener en cuenta que genera desorden en la organización.	Se debe tener en cuenta los flujogramas propuestos para el traslado de mercadería a las otras tiendas para uniformizar las actividades evitando el desorden y descoordinación entre establecimientos.
Capacitación al personal	No existen capacitaciones al personal en cuanto a formatos de control ya que tampoco cuentan con ellos.	Se debe capacitar al personal para hacer uso adecuado de los kárdex de movimiento de existencias y formatos de control de transferencias.

<p>Información actualizada</p>	<p>Se encontró que la información de las venta y/o del traslado de mercadería a otras tiendas está desactualizada, tiene un retraso de 4 meses</p>	<p>La información se actualizará de manera diaria mediante un kárdex por cada responsable de tienda y supervisada por el Jefe de Ventas.</p>
<p>Clasificación y codificación de mercadería</p>	<p>Los almacenes de las tiendas se encuentran desorganizados ya que no hay códigos específicos para cada tipo de calzado, esto produce confusión y atraso en el control y registro</p>	<p>Se debe reclasificar y codificar la mercadería agrupándolo por tipo y/o línea de calzado, esto permitirá tener un mayor control y evitar confusiones y atrasos al momento de ingresar, transferir o dar salida de mercadería (<b>Ver Pag. 111</b>)</p>
<p>Frecuencia de Abastecimiento</p>	<p>La frecuencia de abastecimiento de mercadería es semanal, sin embargo en algunas ocasiones se produce desabastecimiento de mercadería debido a demandas imprevistas por los clientes mayoristas.</p>	<p>Se debe implantar un programa de reposición de mercadería con el fin de evitar desabastecimiento en el momento de la venta.</p>
<p>Toma de inventarios</p>	<p>Se realizan muy esporádicamente lo cual conlleva a la pérdida y/o merma de mercadería.</p>	<p>La toma de inventarios se realizará mensual, lo cual nos permitirá conocer el nivel de ventas por cada establecimiento.</p>

### 7.1.5.1 RECLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCADERÍA:

La adecuada clasificación y codificación de mercadería es un proceso básico para todas las empresas, especialmente las del sector calzado donde se maneja variedad de modelos, colores, estilos, etc., por lo que se considera esencial el control para mejorar el empleo y uso del espacio de los almacenes, reducir el capital invertido en mercadería de poca rotación, simplificar las actividades de venta y registro, así como conocer el stock de mercadería por cada tienda.



Almacén de mercadería de Dama



Almacén de mercadería de Caballero

En Azavel & Cazz se optó por reclasificar la mercadería agrupándolo las familias de modelos por clases generales, para luego dentro de éstas, asignarles una descripción más específica y detallada para cada calzado.

**A) PARA LA LÍNEA DE DAMAS:**



**GRUPO DE CLASES GENERALES**

CLASE	DESCRIPCIÓN
BT	Bota de Dama
BD	Botín de Dama
ZD	Sandalia de Dama
SD	Sport de Dama

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

CLASE	ESTILO	CÓDIGO	COLOR	TACO
Indica al grupo al que pertenece.	<b>Vestir:</b> Si es la firme de suela. <b>Casual:</b> Si es la firme de planta.	Es el número asignado de acuerdo al modelo.	Color con que se recepciona las mantas de piel de la curtiembre.	Altura del taco.

Fuente: (Elaboración propia)

**A1) CLASE - BT- :**

Agrupar todas las botas de dama, dentro de las cuales se subdivide por estilo, modelo o código, tamaño de taco, color, etc. como se muestra en el ejemplo del cuadro siguiente:

**CLASE BT- CUADRO DE CÓDIGOS ESPECÍFICOS:**

CLASE	ESTILO	CÓDIGO	COLOR	TACO
BT	Vestir	640	Negro	X9
BT	Vestir	640	Negro	X7
BT	Vestir	640	Negro	X5
BT	Vestir	640	Apache	X9
BT	Vestir	640	Apache	X7
BT	Vestir	640	Apache	X5
BT	Vestir	625	Negro	X9
BT*	Vestir	625	Negro	X7
BT	Vestir	625	Negro	X5
BT	Vestir	625	Apache	X9
BT	Vestir	625	Apache	X7
BT**	Vestir	625	Apache	X5



\* BTV-625 Negro x7



\*\* BTV-625 Apache x5

**A2) CLASE - BD- :**

Agrupar todos los botines de dama, dentro de las cuales se subdivide por estilo, modelo o código, tamaño de taco, color, etc. como se muestra en el ejemplo del cuadro siguiente:

**CLASE BD- CUADRO DE CÓDIGOS ESPECÍFICOS:**

CLASE	ESTILO	CÓDIGO	COLOR	TACO
BD	Vestir	725	Negro	X9
BD	Vestir	725	Negro	X7
BD	Vestir	725	Negro	X5
BD*	Vestir	930	Apache	X9
BD	Vestir	930	Apache	X7
BD	Vestir	930	Apache	X5
BD	Casual	730	Negro	X9
BD	Casual	730	Negro	X7
BD	Casual	730	Negro	X5
BD	Casual	950	Apache	X9
BD**	Casual	950	Apache	X7
BD	Casual	950	Apache	X5



**\* BDV-930 Apache x9**



**\*\* BDC-950 Apache x7**

**A3) CLASE - ZD- :**

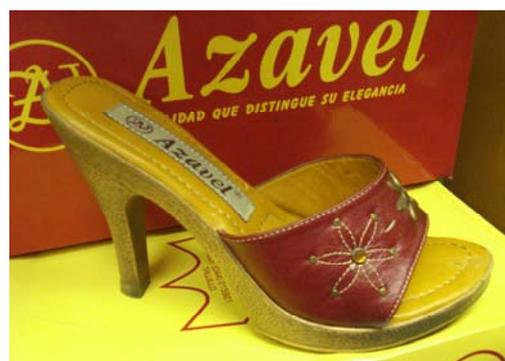
Agrupar todas las sandalias casuales de dama dentro de la cual se subdivide en estilo, modelo o código, tamaño de taco, color, etc. como se muestra en el ejemplo del cuadro siguiente:

**CLASE ZD- CUADRO DE CÓDIGOS ESPECÍFICOS:**

CLASE	ESTILO	CÓDIGO	COLOR	TACO
ZD*	Casual	041	Negro	X5
ZD	Casual	041	Negro	X3
ZD**	Casual	045	Rojo	X9 T/P
ZD	Casual	045	Rojo	X7
ZD***	Casual	06	Habano	X5
ZD	Casual	06	Habano	X3
ZD****	Casual	052	Habano	X5 T/P
ZD	Casual	052	Habano	X3
ZD	Casual	046	Habano	X5
ZD	Casual	046	Habano	X3



\* ZDC-041 negro x5



\*\* ZDC- 045 rojo x9



\*\*\* ZDC-06 Habano x5



\*\*\*\* ZDC- 052 Habano x5 T/P

**A4) CLASE - SD- :**

Agrupar el calzado sport cerrado de dama y los modelos destalonados, dentro de la cual se subdivide en estilo, modelo o código, tamaño de taco, color, etc. como se muestra en el ejemplo del ejemplo del cuadro siguiente:

**CLASE SD- CUADRO DE CÓDIGOS ESPECÍFICOS:**

CLASE	ESTILO	CÓDIGO	COLOR	TACO
SD*	Sport	036	Negro	X7
SD	Sport	036	Negro	X5
SD	Sport	036	Azul	X7
SD	Sport	036	Azul	X5
SD	Sport	040	Negro	X7
SD	Sport	040	Negro	X5
SD	Sport	040	Azul	X7
SD**	Sport	040	Azul	X5



\* SD- 036 Negro x7



\*\* SD- 040 Azul x5

**B) PARA LA LÍNEA DE CABALLEROS:**



**GRUPO DE CLASES GENERALES**

CLASE	DESCRIPCIÓN
HU*	Hombre Urbano
HS**	Hombre Sport
HC***	Hombre Casual
HV****	Hombre Vestir
BH*****	Botín de Hombre
ZH*****	Sandalia de Hombre

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

CLASE	CÓDIGO	COLOR	FIRME
Indica al grupo al que pertenece por familias	Nº asignado de acuerdo al modelo	Color con que se recepciona las mantas de piel de la curtiembre	Indica el material por el que está compuesto la firme. - Si es Neolite. - Si es caucho. - Si es Poliuretano.



\* HU - 1000 Beige



\*\* HS - 430 Marrón



\*\*\* HC - 1072 Habano pulible



\*\*\* HV - 200 Negro liso

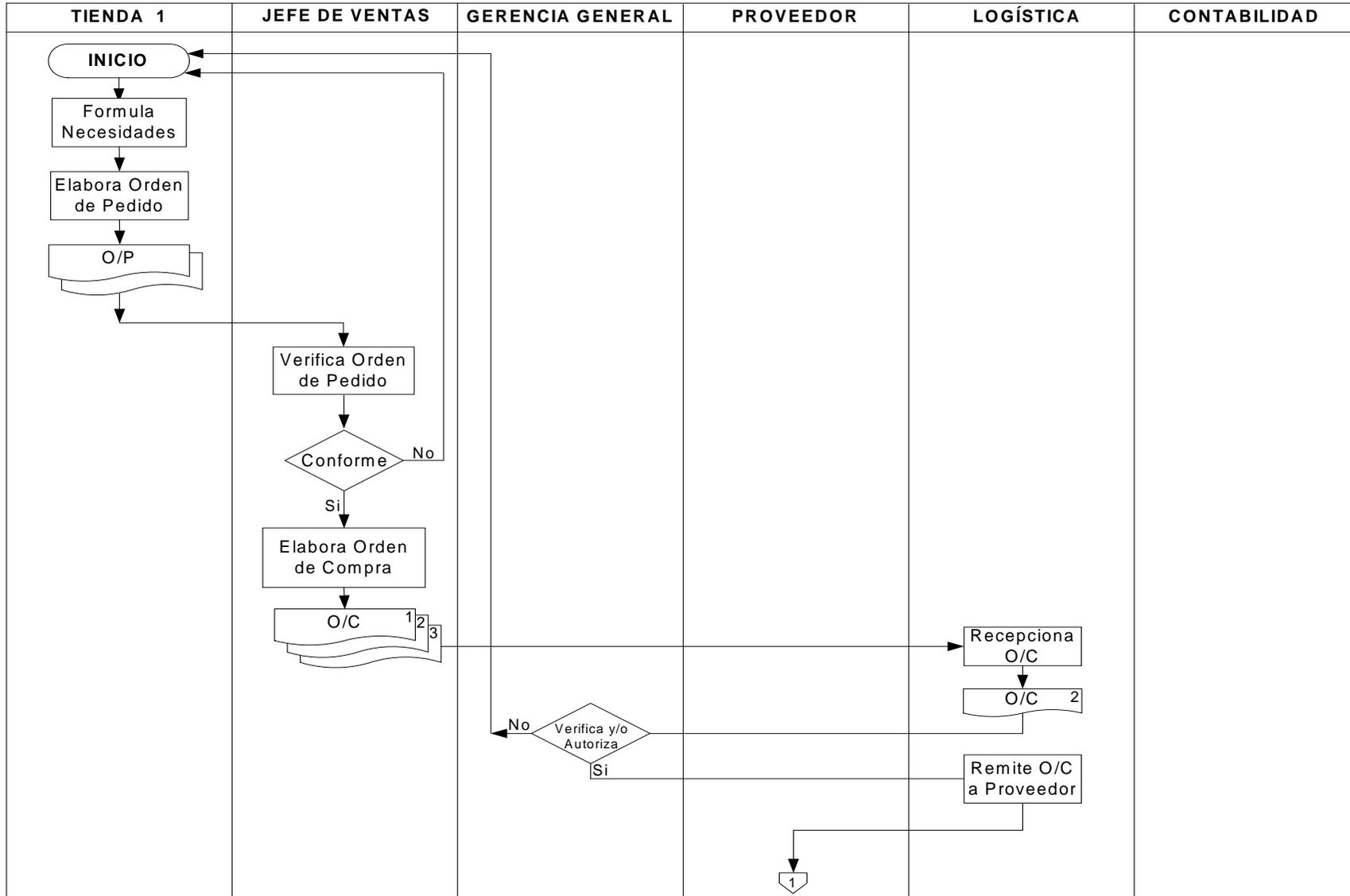


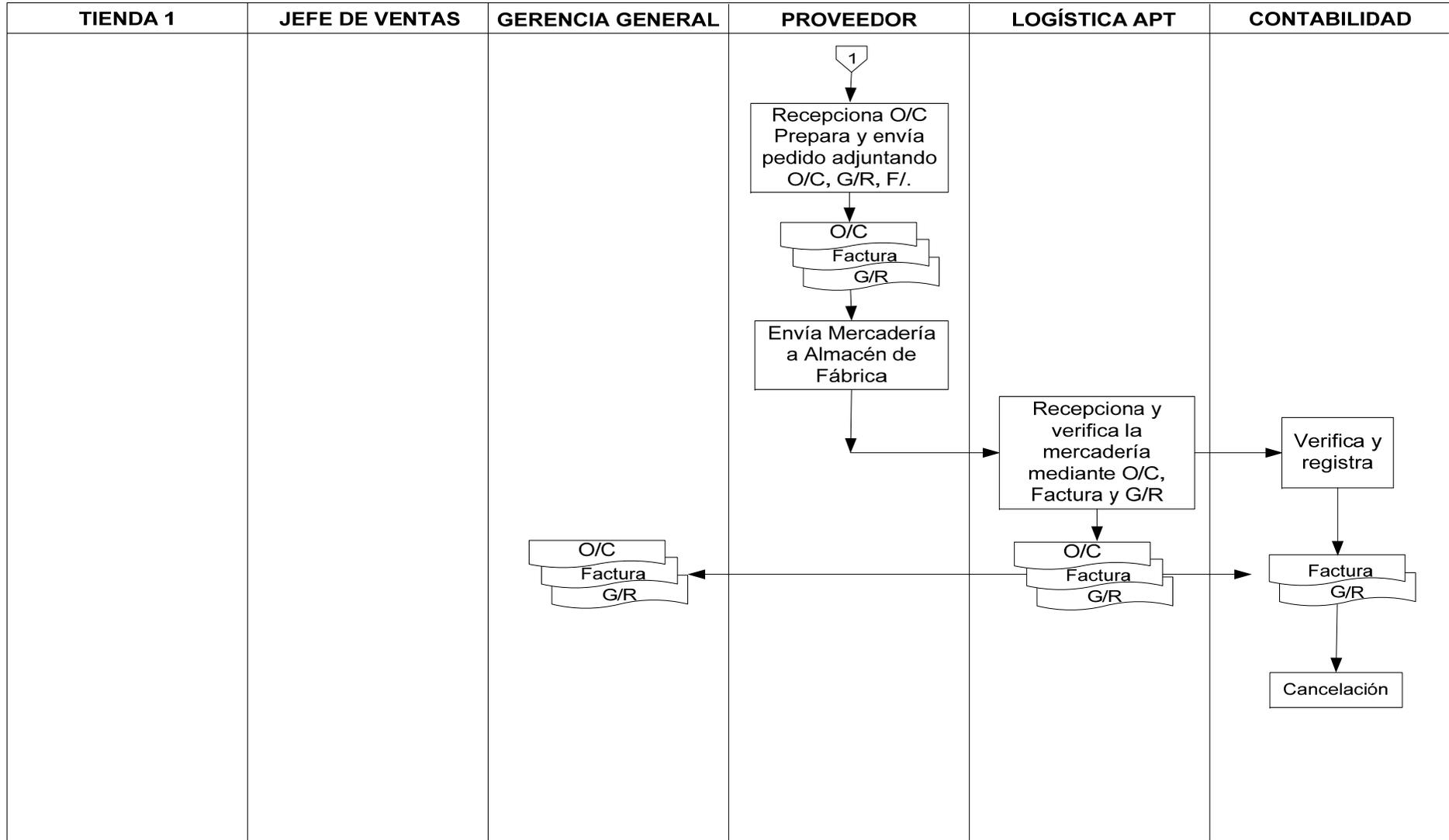
\*\*\*\* BH - 500 verde olivo



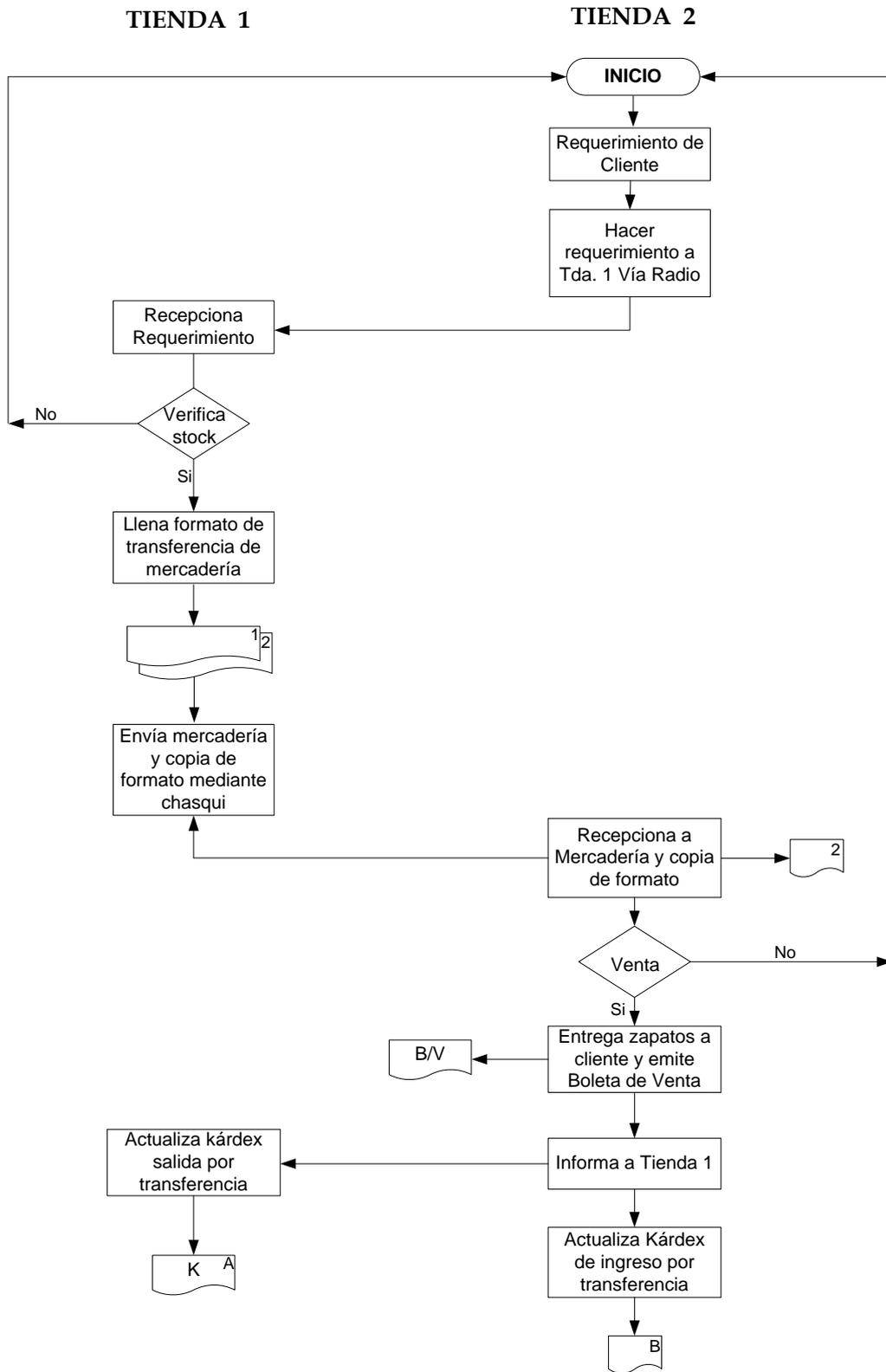
\*\*\*\*\* ZH - 023 Tabaco

FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA POR COMPRAS





FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA LA TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA A OTRAS TIENDAS



## CAPÍTULO VIII

### DISCUSIÓN

Este trabajo es muy importante para la empresa ya que contribuirá a obtener información precisa para la mejor toma de decisiones con respecto a inventarios, dándole la importancia que se debe desde este momento, ya que un adecuado control de la implementación de un sistema de inventarios constituye un buen pilar sobre las cantidades en existencias y su valuación y la eficiente utilización del capital invertido.

Se considera, además, necesario este trabajo ya que se pudo observar que la empresa no tomaba inventarios frecuentes por lo cual la implementación del sistema que permita registrar la mercadería transferida y mantener actualizada la información es primordial, además de permitir a la empresa reclasificar y codificar la mercadería agrupándolo por tipo y/o línea de calzado, esto contribuirá a tener un mayor control sobre la valuación de la mercadería.

Es decir esta hipótesis general se justifica por que la falta de un diseño e implementación de un sistema de control de inventarios trae como consecuencia directa la pérdida de los bienes, lo cual influye en el margen de utilidad

Podemos observar que el margen de utilidad en el año 2006 fue de 1.19% , siendo menor al 2007 de 1.73% debido al exceso de inventarios inmovilizado que se obtuvo en ese año , así como sus gasto operativos. En el año 2008 se logró mejorar los stocks de existencias. Comprendemos que las existencias ocupan un lugar muy importante en calzados Azavel & Cazz, con respecto a su activo corriente alcanzó en el 2007 un 7%, disminuyendo en 0.58% respecto al 2006 que fue de 6.42%, lo cual indica que es favorable para la empresa ya que mientras mas se rote el

inventario es mejor para no tener stock en exceso, debido a que los inventarios son los menos líquidos de los activos circulantes.

Para el año 2008, luego de haber realizado el diseño e implementación de un sistema de control de inventarios, la empresa optó por disminuir los gastos operativos y reestructurarlos, así mismo optó por continuar con la codificación y reclasificación de las existencias de manera mas organizada , optó por implementar el sistema de control de inventarios basado en la utilización de formatos diseñados para la situación por la que atraviesa la empresa, así mismo se tendrá en cuenta en la intervención de inventarios sorpresivos, permitiendo de esta manera conocer si se está dando el adecuado uso al sistema implantado, permitiéndonos un margen de utilidad de 5.67% con respecto al período anterior que fue de 1.73%, aumentando en 3.94%.

En conclusión este estudio de investigación realizado ha logrado cubrir sus objetivos propuestos al principio, ya que está obteniendo buenos resultados, aplicando las propuestas de mejora a sus áreas críticas que se detectaron, además brinda sus aportaciones de información y control a la gerencia para la buena toma de decisiones.

# CAPÍTULO IX

## CONCLUSIONES Y

## RECOMENDACIONES

❖ **CONCLUSIONES:**

- No se cuenta con un adecuado control del proceso de inventarios de los productos terminados, lo cual no permite controlar las salidas y entradas de los productos terminados a almacén, los encargados lo realizan de manera simple en libretas, lo cual puede estar propenso a errores por malas anotaciones, provocando desconfianza en el registro exacto, esto a su vez no se encuentra actualizado, no permitiendo mostrar los saldos actuales de mercadería con los que se cuenta.
- La empresa sufre riesgos debido al mal manejo de los inventarios, ya que en el faltante registrado en el inventario sorpresivo al 31 de enero no se encontró responsable directo.
- La demanda de producción de calzado y/o abastecimiento de mercadería a las tiendas se desconoce con exactitud ya que no se prevee con tiempo lo necesario para mejorar la toma de decisiones.
- El personal de ventas no tuvo las capacitaciones necesarias durante el año 2007.
- Para registrar el ingreso de mercadería por compras, el almacén no cuenta con documentos formales o formatos que permitan anotar el ingreso.

❖ **RECOMENDACIONES:**

- El sistema de control de inventarios en el área de logística y ventas permite obtener procesos eficientes, por lo que luego de su implementación, es factible evidenciar notables mejoras.
- En la empresa, la implementación del sistema de control de inventario, se traduce en el incremento de sus utilidades, para lo cual proponemos los siguientes aspectos:
- Se debe elaborar cronogramas de capacitación para el personal de ventas, lo cual a su vez servirá de provecho para el trabajador y empresa. Una medida puede ser: atención al cliente (para vendedoras) así como la capacitación en la adecuada utilización de los formatos.
- Se debe contratar la cantidad de personal calificado necesario para las actividades críticas, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- El cumplimiento de las labores encomendadas por los jefes de cada área debe estar en constante supervisión y constatación visual y física para evitar las malas prácticas que perjudiquen el buen avance de la empresa.
- Proponer la utilización de formatos para cada una de las clases de mercadería, esto nos permitirá un mejor control tanto en el almacén de productos terminados y en las tiendas, logrando así un eficiente manejo de los inventarios.
- Se debe continuar con la reclasificación y codificación de la mercadería, para tener más rápido acceso a ésta, así mismo mantener los almacenes ordenados en función al código que se le asigna a cada calzado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ AYALA PAREDES, Elizabeth Natalia; TERRONES TOLEDO, Karen Yulisa. "Influencia del control interno sobre los inventarios, en los resultados económicos y financieros en la Curtiduría Orión SAC, en la ciudad de Trujillo". 2007.
- ✓ ESCUDERO SERRANO, María J.: "Almacenaje de Productos", Editorial Thomson, España 2005
- ✓ INFORMATIVO CABALLERO BUSTAMANTE: "Tratado Empresarial en Materia Tributaria", Lima 2006.
- ✓ MENDOZA, FELIX; MAYNARD, CHARLES; IZQUIERDO ROSAS, KATIA; GONZALES URRELI, ULISES: "Efecto de la Implementación de un modelo de gestión de calidad en la empresa de calzado Paredes". 2004.
- ✓ MIRANDA GONZALEZ, Francisco J.; RUBIO LACOBIA, Sergio; CHAMORRO MERA, Antonio; BAÑGIL PALACIOS, Manuel: "Manual de Dirección de Operaciones", Editorial Thomson, España 2005.
- ✓ Ley General de Sociedades N° 26887.
- ✓ VÁSQUEZ DÁVILA, María: "El control interno como herramienta de gestión en las empresas comercializadoras de insumos agrícolas con sucursales" - Tesis 2004

### **Páginas de Internet**

- ✓ [www.google.com](http://www.google.com)
- ✓ [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

# **ANEXO A**





	<b>SALIDA DE MERCADERÍA DE ALMACÉN</b>	N°: APT - 000001																																										
Destino: _____		Fecha: _____																																										
<b>Motivo:</b>  • Venta <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>  • Cambio <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>  • Distrib. a estab. de Vtas. <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>HOMBRE</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Clase</th> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>HU</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>HS</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>HC</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>HV</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>BH</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>ZH</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Clase	Código	Cantidad	HU	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HS	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HC	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HV	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	BH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	ZH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>TOTAL</b>		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>MUJER</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Clase</th> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 20%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>BT</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>BD</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>ZD</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>SD</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Clase	Código	Cantidad	BT	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	BD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	ZD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	SD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>TOTAL</b>		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Clase	Código	Cantidad																																										
HU	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
HS	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
HC	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
HV	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
BH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
ZH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
<b>TOTAL</b>		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
Clase	Código	Cantidad																																										
BT	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
BD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
ZD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
SD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
<b>TOTAL</b>		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____																																												
_____ <b>RESPONSABLE</b>		<b>EMISOR</b>																																										

	<b>SALIDA DE MERCADERÍA DE ALMACÉN</b>	N°: APT - 000001																																										
Destino: _____		Fecha: _____																																										
<b>Motivo:</b>  • Venta <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>  • Cambio <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>  • Distrib. a estab. de Vtas. <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>																																										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Clase</th> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 15%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>HU</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>HS</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>HC</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>HV</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>BH</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>ZH</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td><b>TOTAL</b></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Clase	Código	Cantidad	HU	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HS	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HC	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HV	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	BH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	ZH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>TOTAL</b>			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Clase</th> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 15%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>BT</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>BD</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>ZD</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>SD</td><td>_____</td><td><input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td><b>TOTAL</b></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Clase	Código	Cantidad	BT	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	BD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	ZD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	SD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<b>TOTAL</b>		
Clase	Código	Cantidad																																										
HU	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
HS	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
HC	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
HV	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
BH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
ZH	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
<b>TOTAL</b>																																												
Clase	Código	Cantidad																																										
BT	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
BD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
ZD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
SD	_____	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																																										
<b>TOTAL</b>																																												
<b>OBSERVACIONES:</b>  _____ _____																																												
_____ <b>RESPONSABLE</b>		<b>USUARIO</b>																																										

	<b>SALIDA DE MERCADERÍA DE ALMACÉN</b>	<b>USUARIO</b> Nº: APT - 000001
Destino: _____		Fecha: _____
<b>Motivo:</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>
	Clase      Código      Cantidad	Clase      Código      Cantidad
• Venta <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HU      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> HS      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	BT      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> BD      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
• Cambio <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	HC      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> HV      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	ZD      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> SD      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
• Distrib. a estab. de Vtas. <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	BH      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> ZH      _____ <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____		
_____ <b>RESPONSABLE</b>		<b>CONTROL ADMINISTRATIVO</b>

# **ANEXO B**

	<b>FORMATO</b>		CÓDIGO :			
	<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR</b>		FECHA :			
		REVISIÓN:			PÁGINA : 1 de 2	
<b>A. DATOS PERSONALES:</b>			<b>ÁREA:</b>			
APELLIDOS Y NOMBRES:						
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:						
EDAD:			TELÉFONO:			
ESTADO CIVIL:			DIRECCIÓN:			
D.N.I.:			NACIONALIDAD:			
FECHA DE INGRESO			FECHA DE EGRESO:			
OBSERVACIONES:						
<b>B. DATOS FAMILIARES (esposa, conviviente, hijos):</b>						
APELLIDOS		NOMBRES	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	D.N.I.	OCUPACIÓN
Paterno	Materno					
<b>C. GRADO DE INSTRUCCIÓN:</b>						
PRIMARIA COMPLETA			EDUCACIÓN TÉCNICA			
SECUNDARIA COMPLETA			EDUCACIÓN UNIVERSITARIA			
OTROS:						
<b>D. REFERENCIAS LABORALES:</b>						
EMPRESA	CARGO	RESPONSABILIDADES	TIEMPO DE SERVICIO	DATOS DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR		
				NOMBRE	TELÉF.	

	<b>FORMATO</b>		CÓDIGO :	
	<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR</b>		FECHA :	
			REVISIÓN: 02	
			PÁGINA : 2 de 2	
<b>E. CARGOS DESEMPEÑADOS EN LA EMPRESA - AZAVEL &amp; CAZZ</b>				
CARGO	RESPONSABILIDADES	INICIO	FIN	
<b>F. ENTRENAMIENTO:</b>				
<b>G. CAPACITACIONES RECIBIDAS:</b>				
FECHA	CURSO	HORAS DE CAPACITACIÓN	RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN	



# ANEXO C

	<b>TRANSFERENCIA Y/O SALIDA DE MERCADERÍA DE TIENDAS</b>	<b>EMISOR</b> N°: AL052 - 000001																																																
Destino: _____		Fecha: _____																																																
<b>Motivo:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta <input type="checkbox"/></li> <li>• Donación <input type="checkbox"/></li> <li>• Cambio <input type="checkbox"/></li> <li>• Devolución a fábrica <input type="checkbox"/></li> <li>• Remate de Saldos <input type="checkbox"/></li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">HOMBRE</th> <th colspan="3">MUJER</th> </tr> <tr> <th>Clase</th> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> <th>Clase</th> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HU</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>BT</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HS</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>BD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HC</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>ZD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HV</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>SD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>BH</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ZH</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	HOMBRE			MUJER			Clase	Código	Cantidad	Clase	Código	Cantidad	HU	_____	<input type="text"/>	BT	_____	<input type="text"/>	HS	_____	<input type="text"/>	BD	_____	<input type="text"/>	HC	_____	<input type="text"/>	ZD	_____	<input type="text"/>	HV	_____	<input type="text"/>	SD	_____	<input type="text"/>	BH	_____	<input type="text"/>				ZH	_____	<input type="text"/>				
HOMBRE			MUJER																																															
Clase	Código	Cantidad	Clase	Código	Cantidad																																													
HU	_____	<input type="text"/>	BT	_____	<input type="text"/>																																													
HS	_____	<input type="text"/>	BD	_____	<input type="text"/>																																													
HC	_____	<input type="text"/>	ZD	_____	<input type="text"/>																																													
HV	_____	<input type="text"/>	SD	_____	<input type="text"/>																																													
BH	_____	<input type="text"/>																																																
ZH	_____	<input type="text"/>																																																
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____																																																		
_____ <b>VENDEDORA</b>		<b>EMISOR</b>																																																

	<b>TRANSFERENCIA Y/O SALIDA DE MERCADERÍA DE TIENDAS</b>	N°: AL052 - 000001																																																
Destino: _____		Fecha: _____																																																
<b>Motivo:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta <input type="checkbox"/></li> <li>• Donación <input type="checkbox"/></li> <li>• Cambio <input type="checkbox"/></li> <li>• Devolución a fábrica <input type="checkbox"/></li> <li>• Remate de Saldos <input type="checkbox"/></li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">HOMBRE</th> <th colspan="3">MUJER</th> </tr> <tr> <th>Clase</th> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> <th>Clase</th> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HU</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>BT</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HS</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>BD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HC</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>ZD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HV</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>SD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>BH</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ZH</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	HOMBRE			MUJER			Clase	Código	Cantidad	Clase	Código	Cantidad	HU	_____	<input type="text"/>	BT	_____	<input type="text"/>	HS	_____	<input type="text"/>	BD	_____	<input type="text"/>	HC	_____	<input type="text"/>	ZD	_____	<input type="text"/>	HV	_____	<input type="text"/>	SD	_____	<input type="text"/>	BH	_____	<input type="text"/>				ZH	_____	<input type="text"/>				
HOMBRE			MUJER																																															
Clase	Código	Cantidad	Clase	Código	Cantidad																																													
HU	_____	<input type="text"/>	BT	_____	<input type="text"/>																																													
HS	_____	<input type="text"/>	BD	_____	<input type="text"/>																																													
HC	_____	<input type="text"/>	ZD	_____	<input type="text"/>																																													
HV	_____	<input type="text"/>	SD	_____	<input type="text"/>																																													
BH	_____	<input type="text"/>																																																
ZH	_____	<input type="text"/>																																																
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____																																																		
_____ <b>VENDEDORA</b>		<b>USUARIO</b>																																																

	<b>TRANSFERENCIA Y/O SALIDA DE MERCADERÍA DE TIENDAS</b>	N°: AL052 - 000001																																																
Destino: _____		Fecha: _____																																																
<b>Motivo:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta <input type="checkbox"/></li> <li>• Donación <input type="checkbox"/></li> <li>• Cambio <input type="checkbox"/></li> <li>• Devolución a fábrica <input type="checkbox"/></li> <li>• Remate de Saldos <input type="checkbox"/></li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">HOMBRE</th> <th colspan="3">MUJER</th> </tr> <tr> <th>Clase</th> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> <th>Clase</th> <th>Código</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HU</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>BT</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HS</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>BD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HC</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>ZD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>HV</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td>SD</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>BH</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ZH</td> <td>_____</td> <td><input type="text"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	HOMBRE			MUJER			Clase	Código	Cantidad	Clase	Código	Cantidad	HU	_____	<input type="text"/>	BT	_____	<input type="text"/>	HS	_____	<input type="text"/>	BD	_____	<input type="text"/>	HC	_____	<input type="text"/>	ZD	_____	<input type="text"/>	HV	_____	<input type="text"/>	SD	_____	<input type="text"/>	BH	_____	<input type="text"/>				ZH	_____	<input type="text"/>				
HOMBRE			MUJER																																															
Clase	Código	Cantidad	Clase	Código	Cantidad																																													
HU	_____	<input type="text"/>	BT	_____	<input type="text"/>																																													
HS	_____	<input type="text"/>	BD	_____	<input type="text"/>																																													
HC	_____	<input type="text"/>	ZD	_____	<input type="text"/>																																													
HV	_____	<input type="text"/>	SD	_____	<input type="text"/>																																													
BH	_____	<input type="text"/>																																																
ZH	_____	<input type="text"/>																																																
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____																																																		
_____ <b>VENDEDORA</b>		<b>CONTROL ADMINISTRATIVO</b>																																																

# ANEXO D

## MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN DE LAS VENDEDORAS

Con el deseo de seguir mejorando, pedimos por favor conteste la siguiente encuesta, marcando con aspa (X), una de las cuatro alternativas a cada pregunta, según su opinión:

1. Considera Ud. que Calzados AZAVEL & CAZZ.
  - a) Una empresa camino al liderazgo
  - b) Una empresa líder
  - c) Una empresa mediocre
  - d) Una empresa mediocre que desea salir de su mediocridad
  
2. Cuando Ud. comenta con sus amigos que trabajan en Calzados AZAVEL & CAZZ se siente:
  - a) No muy contento
  - b) Me da lo mismo trabajar en esta o en otra empresa
  - c) Contento de trabajar en la empresa
  - d) Muy contento de trabajar en la empresa
  
3. Los objetivos de la empresa y políticas de mejoramiento, le son:
  - a) Parcialmente desconocidos
  - b) Completamente desconocidos
  - c) Parcialmente conocidos
  - d) Completamente conocidos y claros
  
4. Con relación al Sistema de control de inventarios que se está implementando en la empresa, UD. siente que:
  - a) Dará buenos resultados en el futuro
  - b) La idea es buena pero debe enfocarse de manera diferente
  - c) Ya está dando muy buenos resultados
  - d) Nunca llegará a dar buenos resultados

5. Con relación a los resultados de los cambios iniciados por la empresa, Ud. qué opina:
- a) Los resultados no han sido los esperados
  - b) Los resultados han hecho más competitivos a la empresa
  - c) Los resultados han sido nulos
  - d) Los resultados han sido los esperados
6. De acuerdo al trabajo que desempeña UD.:
- a) Me gusta mucho, aunque preferiría enriquecerlo con algo adicional
  - b) Estoy satisfecho, siento que me plantean nuevos retos y cosas por hacer
  - c) Lo acepto, ni me gusta ni me disgusta
  - d) No son de mi agrado pero tengo que hacerlo
7. Las relaciones de colaboración y cooperación entre sus compañeros de trabajo son:
- a) Nulas, no existe cooperación entre nosotros
  - b) Excelentes, la cooperación es amplia y siempre solucionamos los problemas
  - c) Buenas, pero existen algunas fricciones de vez en cuando
  - d) Ocasionales, solo cooperan en algunos aspectos y cuando nos llevamos bien
8. Su trabajo se desarrolla en un:
- a) Ambiente amigable
  - b) Ambiente agradable, me divierto en el trabajo
  - c) Ambiente negativo, pero no tengo otra opción de trabajo
  - d) Ambiente regular, pero puede mejorar

9. Con relación a la Administración de Calzados AZAVEL & CAZZ:
- a) No estoy de acuerdo con las ideas, pero suelen tomar decisiones acertadas
  - b) Tienen buenas ideas y toman excelentes decisiones
  - c) No estoy de acuerdo con las ideas ni con las decisiones que se toman
  - d) Tienen buenas ideas, pero sus decisiones no son siempre las correctas
10. Considerando las funciones y responsabilidades que desempeña, su remuneración es:
- a) Mejor que en la mayoría de las empresas
  - b) Una de las mejores del mercado
  - c) Como en la mayoría de las empresas
  - d) Menor que en la mayoría de las empresas
11. Con relación a la capacitación que la empresa le brinda:
- a) Excelente, siempre supera mis expectativas
  - b) Es lo que necesito para desempeñar mejor mis funciones
  - c) Son interesantes, pero no ayudan a mejorar mi desempeño
  - d) No me sirve de mucho
12. Con relación a los recursos (materiales, instrucciones) que la empresa le brinda para desempeñar sus funciones:
- a) Son insuficientes y no los más adecuados
  - b) Son buenos, pero aún me hacen falta algunas cosas
  - c) Son excelentes, se cuenta con lo necesario y de muy buena calidad
  - d) Está bien, pero hay algunas cosas que deben mejorar

13. Con relación a las posibilidades de crecimiento laboral (ascensos, rotaciones, reconocimiento, retribuciones):

- a) Son amplias y posibles de alcanzar
- b) Se dan pero con ciertas preferencias
- c) No existen
- d) Son muy limitadas, no siempre se presentan

14. Con relación a la motivación recibida de la gerencia:

- a) Frecuentemente nos motiva, fomenta nuestra participación y creatividad
- b) Sólo la realiza para algunos
- c) Ocasionalmente he recibido algún tipo de motivación
- d) Nunca la he recibido

# *ANEXO E*





# ANEXO F

**AZAVEL & CAZZ**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**Años 2006 - 2007**

<u>ACTIVO</u>	<u>Proyectado</u> 2008	%	<u>2007</u>	%	<u>2006</u>	%
<b><u>Activo Corriente</u></b>						
Caja y Bancos	16,395.40	7.42	8,853.86	4.06	9,334.75	5.23
Clientes	9,522.34	4.31	10,580.38	4.85	16,365.54	9.17
Mercaderías	13,431.71	6.84	15,279.55	7.00	11,458.60	6.42
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>39,349.45</b>		<b>34,713.79</b>	<b>15.91</b>	<b>37,158.89</b>	<b>20.82</b>
<b><u>Activo No Corriente:</u></b>						
Inmuebles, Maquinaria y Eq.	181,411.75	82.18	181,411.75	83.13	141,352.54	79.18
Cargas Diferidas	0.00	0.00	1,827.08	0.84	0.00	0.00
<b>Total Activo No Corriente:</b>	<b>181,411.75</b>	<b>82.18</b>	<b>183,238.83</b>	<b>83.97</b>	<b>141,352.54</b>	<b>79.18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>220,761.20</b>	<b>100.00</b>	<b>217,952.62</b>	<b>100.00</b>	<b>178,511.43</b>	<b>100.00</b>
 <b><u>PASIVO</u></b>						
<b><u>Pasivo Corriente:</u></b>						
Sobregiros Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tributos por Pagar	6,751.73	2.67	13,503.46	5.03	18,802.00	8.40
Remuneraciones y Part. por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proveedores	17,217.31	6.82	29,623.08	11.04	50,340.71	22.50
<b>Total Pasivo Corriente:</b>	<b>23,969.04</b>	<b>9.49</b>	<b>43,126.54</b>	<b>16.07</b>	<b>69,142.71</b>	<b>30.90</b>
<b><u>Pasivo No Corriente:</u></b>						
Cuentas por pagar Diversas	104,025.49	41.18	148,607.84	55.39	134,366.90	60.06
Beneficios Soc. de Trabajadores	1,034.76	0.05	5,711.04	2.13	3,126.82	1.40
<b>Total Pasivo No Corriente:</b>	<b>105,060.25</b>	<b>41.23</b>	<b>154,318.88</b>	<b>57.52</b>	<b>137,493.72</b>	<b>61.46</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>129,029.29</b>	<b>50.72</b>	<b>197,445.42</b>	<b>73.59</b>	<b>206,636.43</b>	<b>92.36</b>
<b><u>Patrimonio</u></b>						
Capital	42,145.87	16.67	42,145.87	15.62	2,145.87	1.22
Excedente de Revaluación						
Reservas						
Resultados Acumulados	9,561.94	3.79	8,463.48	4.94	4,463.48	2.58
Resultado del Ejercicio: Utilidad	71,858.75	26.44	20,263.63	6.02	10,489.67	3.72
<b>Total Patrimonio:</b>	<b>123,566.56</b>	<b>46.90</b>	<b>70,872.98</b>	<b>26.58</b>	<b>17,099.02</b>	<b>7.52</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>252,595.85</b>	<b>100.00</b>	<b>268,318.40</b>	<b>100.00</b>	<b>223,735.45</b>	<b>100</b>

**AZAVEL & CAZZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Años 2006 - 2007**

<u>ACTIVO</u>	<u>Proyectado</u> 2008	%	<u>2007</u>	%	<u>2006</u>	%
<b>Ventas Totales</b>	<b>1,266,678.00</b>					
Dsctos., rebajas y bonif. Conced.	678.09	100.00	1172850.08	100.00	883,885.14	100.00
<b>Ventas Netas:</b>	<b>1,267,356.09</b>	<b>100.00</b>	<b>1,172,850.08</b>	<b>100.00</b>	<b>883,885.14</b>	<b>-86.53</b>
Costo de Ventas	970,678.09	-76.64	898,921.60	-76.64	-764,806.91	-86.53
<b>Utilidad (pérdida) bruta:</b>	<b>295,999.91</b>	<b>23.36</b>	<b>273,928.48</b>	<b>23.36</b>	<b>1,648,692.05</b>	<b>13.47</b>
Menos:						
Gastos de Producción	-163,989.23	-12.95	-18,210.26	-15.54	-82,678.67	-9.35
Gastos de Ventas	-4,999.54	-0.39	-5,881.81	-0.50	-4,852.08	-0.55
Gastos de Administración	-33,263.18	-2.63	-41,578.97	-3.55	-12,752.68	-1.44
Gastos Financieros	-4,916.60	-0.39	-5,462.89	-0.47	-2,782.86	-0.31
<b>Utilidad Operativa:</b>	<b>88,674.21</b>	<b>7.00</b>	<b>38,794.55</b>	<b>3.31</b>	<b>16,011.94</b>	<b>1.81</b>
Otros Ingresos (+)						
Ingresos Varios	318.37	0.03	303.21	0.03	267.92	0.03
Ingresos Financieros	5,982.69	0.47	5,697.80	0.49	6,159.54	0.70
Ingresos Excepcionales	2,251.83	0.18	2,144.60	0.18	1,070.94	0.12
Otros Egresos (-)						
Cargas Financieras	-4,674.64	-0.37	-4,920.67	-0.42	-3,020.67	-0.34
Cargas Excepcionales	-20,693.72	-1.63	-21,782.86	-1.86	-10,000.00	-1.13
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>71,858.75</b>	<b>5.67</b>	<b>20,236.63</b>	<b>1.73</b>	<b>10,489.67</b>	<b>1.19</b>